

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

Dissertação de Mestrado

**O PRÍNCIPE NA ACADEMIA:
PENSANDO A POLÍTICA DE MAQUIAVEL EM UMA
ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

ELTON LUIZ CHIARADIA

Florianópolis, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

ELTON LUIZ CHIARADIA

**O PRÍNCIPE NA ACADEMIA:
PENSANDO A POLÍTICA DE MAQUIAVEL EM UMA
ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
em Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial à obten-
ção do grau de Mestre.

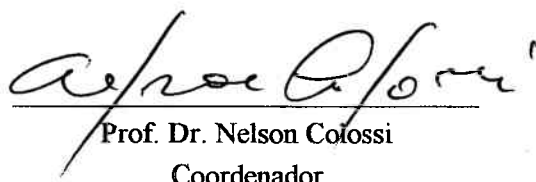
Orientador: Prof. Dr. Valter Saurin

Florianópolis, 1998.


**O PRÍNCIPE NA ACADEMIA:
PENSANDO A POLÍTICA DE MAQUIAVEL EM UMA
ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

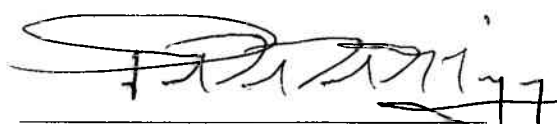
ELTON LUIZ CHIARADIA

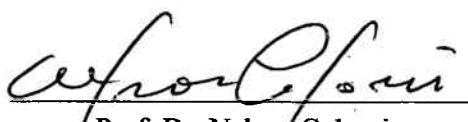
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração Organizações e Gestão) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:


Prof. Dr. Valter Saurin
Orientador


Prof. Dr. Paulo César da Cunha Maya
Membro


Prof. Dr. Nelson Colossi
Membro

Florianópolis, 22 de dezembro de 1998.

**À Cristiana de França Chiaradia,
acima de tudo amiga, com todas as virtudes
que este termo abriga. Teu carinho, tua
atenção, tua perseverança, tua força e teu
companheirismo possibilitaram esta reali-
zação. Que venha o futuro!**

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto da colaboração de muitas pessoas, dentre elas gostaria de agradecer, especialmente,

A meus pais, Waldir e Irde Chiaradia, que sempre estiveram presentes nas escolhas que fiz em meu caminho. Seu exemplo está sempre comigo, principalmente o senso de justiça e a valorização da democracia.

A Reinaldo e Hilda França, muito mais que sogros, foram amigos e incentivadores. Seu apoio e confiança foram fundamentais neste processo.

Ao Prof. Dr. Valter Saurin, pela atenção e dedicação com que me recebeu e pelas orientações precisas e seguras, tão necessárias neste momento.

Ao Prof. Dr. Nelson Colossi, pelas pertinentes observações no decorrer deste trabalho e pela persistência e apoio para que ele se concluísse.

A Paulo Arídio de França (*in memoriam*) e Henrique Espada Rodrigues Lima Filho, pelo entusiasmo, pela força, pelo auxílio nos momentos mais difíceis e por me fazer crer que o futuro pode ser diferente.

A Paulo César Volpato e Almir Sais, pelas longas proveitosas discussões sobre este trabalho e os outros que, espero, estejam por vir.

A Marilda, Graziela e todos os funcionários da Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração, pela atenção, pelo carinho e pelo apoio que me prestaram durante todo este tempo de convivência.

Aos meus informantes, pela disponibilidade e pela atenção.

Aos professores e aos colegas do Curso, pelo enriquecedor convívio intelectual de que pude desfrutar.

Ao Conselho, que me proporcionou discussões e ensinamentos, durante a realização deste estudo, muito além do trabalho. São marcos para a minha vida futura.

Agradeço, ainda, ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq –, sem cujo apoio este trabalho não poderia ser concluído.

SUMÁRIO

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS	11
1.2 METODOLOGIA	12
1.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	16
2. ALGUNS ASPECTOS CONCEITUAIS DO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES	22
2.1 O FENÔMENO ORGANIZACIONAL	23
2.2 PODER E POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES	34
3. A PROPOSTA POLÍTICA DE MAQUIAVEL	42
3.1 A IMAGEM	55
3.2 A ÉTICA	60
3.3 O CONTROLE DO PODER	65
4. A POLÍTICA DE MAQUIAVEL NA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	71
4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	73
4.2 A IMAGEM	81
4.3 A ÉTICA	97
4.4 O CONTROLE DO PODER	103
4.5 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO SOB A ÓTICA POLÍTICA	117
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	135
ANEXO 1	142

CHIARADIA, Elton Luiz. **O Príncipe na academia: Pensando a política de Maquiavel em uma organização universitária.** Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

RESUMO

Este trabalho procura discutir a lógica administrativa, tomando por base uma organização universitária, a partir de instrumentos de análise retirados da teoria política expressa por Nicolau Maquiavel. Baseado na análise das propostas políticas de *O Príncipe*, foi construído um modelo de aplicação para as ações administrativas que podem ser divididos em três grupos principais de procedimentos: a) **a imagem**: a preocupação, por parte dos governantes, com uma imagem sustentada nos valores sociais de seu espaço de domínio e frente a seus subordinados; b) **a ética**: os procedimentos com relação à moral; c) **o controle do poder**: as estratégias com relação ao poder. O modelo foi aplicado em uma organização universitária utilizando duas fontes de dados: a) documentos produzidos pela administração da universidade e b) entrevistas com integrantes da organização (administradores, professores e outros funcionários). A análise e discussão dos dados possibilitou a conclusão de que os dirigentes da organização orientam suas condutas a partir de procedimentos e ações gerencias que apresentam forte coerência com as proposta maquiavélicas. Assim, pode-se inferir que é possível, a partir de uma atualização e adaptação do modelo de controle político de *O Príncipe*, a utilização de um modelo para a análise do processo político interno à organização.

CHIARADIA, Elton Luiz. O Príncipe na academia: Pensando a política de Maquiavel em uma organização universitária. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

ABSTRACT

This work aims to discuss the managerial logic, taking as exemple a university organization, since the analitical tools from the Nicollò Machiavelli political theory. Based on the political propositions exposed in Machiavelli's The Prince, an application model to analyse the management actions has been build. This model can ben divided in three main procedures groupes: a) the image: a worry, by the governors, with an image sustained on the social values of their dominion space and in face of their subordinates; b) an ethic: the procedures concerning to the moral; c) the power control: the strategies concerning to power. The model has been applied to an university organization, using two sources of data: a) documents produced by the university administration; and b) interviews with the organization staff (managers, teachers and other employees). The data's analysis and discussion become possible the conclusion that the directing organization orient its conducts since management procedures and actions that exhibit strong coherence with the Machiavellian propositions. Consequently, we may deduce that is possible, since an atualization and adaptation of The Prince's model of political control, the use of analytical model to study the inner political process of an organization.

1. INTRODUÇÃO

O alvorecer do Século XVI encontra a Itália em uma situação crítica. A maioria de suas cidades-estado em franca batalha por territórios possibilitaram o ingresso de tropas ligadas ao Rei da Espanha, do Rei da França e, até, do Imperador da Áustria-Hungria. Estas tropas, inicialmente convocadas por uma ou outra cidade beligerante, arrasavam lavouras, saqueavam localidades e, não raro, partiam para suas próprias conquistas, tornando a península extremamente instável em termos sócio-políticos.

Cidadão de Florença, a mais rica cidade da época e em constante conflito de terras com seus vizinhos, Nicolau Maquiavel (1469-1527) verifica naquele contexto a necessidade de um estado forte para fazer frente às tropas estrangeiras. Para ele, estas tropas ligadas a chefes de estado poderosos e aliadas à constante beligerância interna, tornavam inviável o desenvolvimento da península, enfraquecendo as cidades e a Itália como um todo. Em suma, tornavam a nação italiana refém de lutas intestinas e de invasores vândalos.

A saída seria uma fortificação da nação para resolver seus conflitos e, ao mesmo tempo, fazer frente aos estrangeiros. Esta fortificação somente seria possível com a unificação da Itália, pois possibilitaria um governo que estabelecesse as regras de convivência entre as diversas cidades e, concomitantemente, lideraria a expulsão destes estrangeiros. Seu desejo era um Estado Italiano nos moldes políticos de Florença: uma Itália republicana.

Porém, ele sabia, a partir de um profundo estudo da *Política* de Aristóteles e de suas próprias conclusões, que as regras de convivência devem ser construídas, que uma nação deve ser construída, pois de nada adiantaria unir todas as cidades italianas

se não houvesse um conjunto de regras que tornasse possível esta união. Não adiantaria tentar juntar as cidades sem que houvesse uma idéia compartilhada de nação. Portanto, a união somente seria realizável se fossem extintos os poderes constituídos nas diversas cidades da península.

Isto implicava na necessidade de estabelecer um conjunto de procedimentos destinados a fazer da Itália uma monarquia, onde apenas um governaria e, com isto, poderia construir um código de convivência que permitisse a existência de uma república. É com esta intenção que Nicolau Maquiavel escreve *O Príncipe*.

A obra, um manual de como deve um governante absolutista proceder para manter-se no governo de seu estado e fazê-lo sobreviver, é considerada o marco que inaugura a moderna teoria política. Esta consideração se deve, fundamentalmente, ao fato de que ele toma a política como a luta pela obtenção e manutenção do poder, problematizando-a como elemento das relações humanas e não como mais um problema ético, como até então era estudada.

Com *O Príncipe*, Maquiavel institui a política a partir da realidade existente, a partir das relações sociais concretas, definindo novas bases para a ação política. Ali-cerces que perduram até hoje.

Esta atualidade de Maquiavel pode ser verificada no número de publicações sobre o autor na atualidade. Obras como BIGNOTO (1991), CARVALHO (1992), CHALITA (1992), ARANHA (1993) e DE GRAZZIA (1993), sem falar nas várias traduções de sua obra que são constantemente publicadas. Mais do que nas publicações, a contemporaneidade deste renascentista, quase quinhentos anos após sua morte, é visível nos processos sociais que vivenciamos, qualquer que seja o recorte deste olhar.

O Príncipe traz a política de nosso tempo e possibilita um mergulho nas estruturas de poder dos sistemas sociais hodiernos, tornando-os mais transparentes e compreensíveis à percepção dos estudiosos deste final de milênio. Ele desvela os processos de luta e manutenção do poder, e em consequência as relações de dominação

do homem sobre o homem, tão pertinentes ao entendimento dos fenômenos coletivos da humanidade, de sua saga para a sobrevivência e à resolução de seus conflitos e problemas de desenvolvimento. Esta pertinência se deve à importância da política nas relações associativas humanas, tornando seu estudo fundamental à compreensão dos diversos sistemas sociais, qualquer que seja sua característica, na medida em que esta obra contém, fundamentalmente, um modelo de atuação prática para a ação gestonária de sistemas sociais, pois, no *Príncipe*, Maquiavel elabora um manual de atividades diretamente ligadas ao controle da sociedade e à manutenção do poder por parte de seus dirigentes. A inclusão do elemento político se tornaria, então, de grande relevância no estudo das organizações, pois tenderia a possibilitar outras perspectivas para as construções teóricas na área.

Desta maneira, o uso das estratégias políticas do *Príncipe*, como base de um modelo compreensivo do fenômeno organizacional, tende a ser de grande valia como instrumental para a análise das mais diversas organizações. Ele possibilitaria desnudar a racionalidade política dos processos decisórios destes sistemas, facilitando em muito o entendimento dos vários elementos, tanto estruturais quanto processuais, que os compõem, além de permitir um aumento na visibilidade de suas interações.

Além disso, na medida em que o conhecimento científico se fundamenta em evidências relativas à realidade empírica e as Ciências Sociais – ao terem como objeto e sujeito da pesquisa o mesmo ser: o homem – tornam-se um espaço inseguro para obtenção de certezas, a utilização de modelos explicativos teóricos mostra-se uma saída altamente desejável para quem se dispõe a estudar eventos sociais. Estes eventos, apesar de sua concretude, são altamente instáveis devido à própria dinamicidade do homem e, conseqüentemente, da sociedade.

Como meios de sistematizar a observação de eventos sociais, os modelos proporcionam certezas importantes no conhecimento dos agrupamentos humanos, apesar de possibilitarem a explicação da realidade a partir de uma ótica parcializada. Isto se deve ao fato de que, como representações simplificadas da realidade, eles filtram o

real dirigindo o estudo para uma perspectiva específica contida em seu escopo.

Um tipo específico de modelo para o estudo das organizações, proposto por Morgan (1986), é a metáfora. Analogias efetuadas entre a organização e diversos sistemas constantes da realidade (organismo, máquina, cultura, arena política, etc.), as metáforas se mostram extremamente eficazes no reconhecimento de características importantes para a compreensão destes sistemas sociais.

Assim, o estudo do processo gestor das organizações pode ser efetuado a partir de várias perspectivas, tomando-se os conjuntos de características de outros sistemas com o fim de criar um suporte, sobre o qual será construída a análise do sistema social que se pretende entender. A proposta de estudo aqui desenvolvida, então, busca especificamente a metáfora política para levantar as características da luta intra-organizacional pela posse dos instrumentos de poder. Assim, é sob a perspectiva de uma organização tomada como sistema político que se instaura o escopo deste estudo.

Esta natureza política das organizações é devida, em primeiro lugar, às relações mediadas pelo poder, base de sua estrutura (KRAUSZ, 1988), na medida em que o arcabouço estrutural deriva, fundamentalmente, dos embates pelo controle do instrumental de poder disponível na organização. A partir deste controle é que são definidas as normas, os procedimentos e a hierarquia da dinâmica organizacional, possibilitando o controle sobre os processos internos e sobre todos os participantes.

“Ao estudar-se qualquer organização, deve-se concentrar a atenção no empregado de linha, pois o sucesso da estrutura será julgado pelo seu desempenho nela. A melhor maneira de compreender a estrutura e o funcionamento de uma organização consiste na verificação da maneira pela qual as decisões e o comportamento desses empregados são influenciados pela organização” (SIMON, 1979: 3).

Esta influência implica diretamente a possibilidade, por parte dos escalões mais altos da organização, de determinar comportamentos, atividades e decisões do pessoal de linha. Esta possibilidade de ascendência sobre o funcionário se sustenta basicamente no arranjo estrutural, na medida em que este arranjo torna possível pôr à disposição, ou retirar, algo que ele (funcionário) deseja conseguir, proporcionando um

alto grau de influência sobre suas decisões individuais, sobre a sua atuação e, inclusive, sobre seu comportamento.

Outro fator de sustentação se relaciona ao processo político. Segundo JAY (1979) há uma grande similaridade entre os processos decisórios internos à organização e os processos políticos intra-estatais (JAY, 1979). Esta similaridade é devida ao fato de ser a administração um conjunto de ações de coordenação das atividades individuais, transformando-as em atividades organizacionais. Isto implica em uma semelhança efetiva em relação às atividades governamentais.

Há, portanto, uma natureza política nas organizações que está diretamente relacionada ao jogo de poder entre os diversos grupos de interesses, e suas relações de poder, que se digladiam dentro da **arena política** que é a organização.

Esta, tomada como um agrupamento de indivíduos com comportamentos voltados para determinados objetivos ou metas (GIBSON et alii, 1981), é então, um conjunto de padrões de interação (ou processos) e um arcabouço estrutural interagindo dinamicamente. Os padrões de interação, devido ao próprio modo organizativo, são as interrelações funcionais dirigidas para os fins propostos ao fenômeno organizacional. São estas interrelações que determinam o alcance dos objetivos organizacionais.

Deste modo, o atingimento dos objetivos necessita de uma coordenação das várias ações empreendidas pelos vários indivíduos (participantes) da organização. Esta coordenação é, na dimensão processual, efetuada por ações decisórias nas camadas hierárquicas mais altas. Porém, é também estabelecida pelo controle exercido, através de relações de poder, às ações individuais internas à organização. O controle tende, então, a ser exercido via estratégias gerenciais, nas quais importam fatores pessoais, grupais e organizacionais.

Os fatores pessoais e grupais têm, em essência, a mesma base: interesses. Formam os jogos políticos da arena organizacional: a manutenção do domínio, a definição dos objetivos e a própria estruturação do sistema. Os fatores organizacionais,

por outro lado, se situam na própria estrutura da organização. Os instrumentos prescritivos – normas, procedimentos e regras – são, dentre os componentes estruturais, formas diretas de controle sobre os atores e grupos organizacionais.

A estrutura organizacional, então, é uma forma de controle sobre as ações e interações entre os indivíduos e grupos internos à organização e o estudo de formas de controle intra-organizacionais demanda pesquisas que contemplem estas duas dimensões: a estrutura e os processos.

Este estudo, se orientando no sentido da prática interna aos processos decisórios das organizações e a sua dimensão política, torna necessário o uso de uma literatura que aborde, além das dimensões acima citadas, os procedimentos práticos inerentes a este controle. Justifica-se, por isso, a opção pelo *O Príncipe* de Nicolau Maquiavel.

Deste modo, a proposta a ser trabalhada, neste estudo, pode ser definida como consistindo de uma **análise das estratégias gerenciais utilizadas em organizações sob a perspectiva das propostas de controle do poder expostas no *O Príncipe*.**

Porém, a busca não pode ser relativa a todo o complexo modelo maquiavélico de controle, pois a realidade atual, extremamente diferenciada da realidade contemporânea a Maquiavel, inviabiliza a realização de comparações diretas ao modelo estratégico exposto no *O Príncipe*, na busca de conclusões sobre as estratégias para o domínio dos extratos sociais inferiores da organização. Maquiavel sustenta seu modelo no modo de viver e pensar das populações das cidades de seu tempo, para aí sustentar o poder.

Para que seja possível esta comparação, torna-se necessária uma transposição dos valores que sustentavam a realidade dos povos, à época do autor, aos valores que engendram a cultura interna à organização.

O modelo também carecia de uma adaptação às estruturas sociais contemporâneas – maiores, mais especializadas e mais fragmentárias. Estas características dificultariam a transposição pura e simples de um sistema baseado em apenas dois níveis

– um governante no alto e abaixo dele o povo – para sistemas com vários níveis verticais, como são os atuais.

Para superar esta dificuldade, é necessário deslocar o olhar para além das relações do topo da organização. Deve-se buscar as similaridades nas relações existentes entre os diversos estratos, e não apenas naquelas existentes entre o topo e o restante. Em outras palavras, é preciso que não apenas se tome a organização como um “principado”, mas que também se tome todas as suas subdivisões da mesma forma, pois em cada espaço organizacional que haja uma coordenação, haverá forçosamente relações de poder.

Além disso, para levar este estudo a termo, era mister buscar uma organização na qual fosse possível identificar a racionalidade política em funcionamento. O estudo da política, na medida em que implica diretamente na análise de elementos que, parte das vezes em que aparecem, são extremamente sutis e fluídos, necessita um bom conhecimento dos processos e da estrutura do sistema onde se busca estudá-la. Entendi, então, que a organização deveria ser a mais próxima e a mais conhecida, pois possibilitaria maior amplitude em minhas análises e, também, maiores possibilidades de aprofundamento nas entrevistas e, conseqüentemente, no estudo proposto.

A partir destas considerações, escolhi a Universidade do Vale do Itajaí como o espaço social para realizar este estudo de caso, na medida em que, nesta organização, me seria possível identificar as similaridades existentes entre suas estratégias gerenciais e as propostas políticas de *O Príncipe*. Isto advém do fato de que atuei nesta universidade entre 1989 e 1997. Além de professor, também fui, nesta organização, integrante do Conselho Departamental da Faculdade de Psicologia, chefe do Departamento de Psicologia Social e Institucional daquela faculdade e integrante do Conselho Curador da Fundação que mantém a universidade, entre outros.

Foi neste período, como professor de várias disciplinas, entre as quais Ética Profissional e Teorias e Sistemas em Psicologia (disciplina que contém, em sua ementa, uma síntese da história do pensamento humano de Hesíodo até o século XX), e

como supervisor de estágios em Psicologia Organizacional, que notei nas práticas administrativas da alta direção das organizações em que tinha estagiários, e na própria organização em que atuava, uma característica que me parecia central no processo de tomada de decisão: a presença do elemento político. Elemento este que pouco aparecia, ou quando aparecia era pouco valorizado, nas teorias relativas às organizações.

Assim, minha preocupação central, neste trabalho, foi a de retomar e entender a perspectiva política nas organizações, buscando a que estava mais próxima como campo de observação. Elegi esta proximidade porque ela possibilitava um maior aprofundamento nas questões levantadas, na medida em que havia vivenciado o espaço e suas relações sócio-políticas por um bom período de tempo, proporcionando maior exequibilidade da pesquisa.

Também optei, neste estudo, por utilizar os dados levantados durante 1995. Naquele ano fiz o primeiro levantamento com o intuito de fazer, imediatamente após, a análise dos dados coletados. Porém, por problemas de saúde, não pude levar a termo o proposto até o presente ano, 1998, quando efetivamente realizei o trabalho aqui apresentado. A opção de manter os dados daquele período se sustenta nos eventos ocorridos em 1994, quando encerraria o mandato dos dirigentes da universidade. Um processo eletivo, bastante diferenciado dos habituais, marcou politicamente aquele ano, fazendo com que as relações de poder ficassem mais evidentes no período que se seguiu, facilitando sua identificação e proporcionando dados mais concretos e, consequentemente, maior profundidade de análise.

Assim, os dados coletados que sustentam este estudo são concernentes ao período compreendido entre janeiro e maio de 1995 e que, portanto, as descrições e análises aqui relatadas – e as injunções que delas possam derivar – são relativas àquele momento.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo primordial discutir a política, tomada aqui como luta pela obtenção e manutenção do poder, nas atividades gerenciais das organizações. Para tanto, toma como objeto uma organização específica, a

Universidade do Vale do Itajaí, em um período de tempo específico, 1995, buscando um aprofundamento na análise das ações para identificar o elemento político, o modo como este se insere no processo organizacional e intervém no âmbito da organização, através da seguinte questão:

Existe similaridade entre as estratégias políticas, postas nO *Príncipe* por Maquiavel, para os chefes de Estado e as estratégias gerenciais utilizadas na organização estudada? E, se existe esta similaridade, de que forma ela se pronuncia?

1.1 OBJETIVOS

O **objetivo geral** desta pesquisa é, então, detectar a similaridade existente, e as formas como ela se pronuncia, entre as estratégias de controle político propostas por Nicolau Maquiavel nO *Príncipe* e as estratégias gerenciais utilizadas em organizações, particularmente em uma organização universitária – a Universidade do Vale do Itajaí.

Para que este objetivo seja alcançado, torna-se necessária a consecussão dos seguintes **objetivos específicos**:

- Levantar as estratégias de controle político do Estado, propostas nO *Príncipe* por Nicolau Maquiavel;
- Adaptar estas propostas à realidade atual, transpondo seus valores originais aos valores hoje utilizados;
- Contextualizar o modelo, retirando-o do contexto estatal da proposta maquiavélica e inserindo-o no espaço organizacional, objeto deste estudo;
- Criar um instrumental destinado a levantar dados para a identificação de estratégias políticas em organizações;
- Identificar as estratégias gerenciais utilizadas pelos dirigentes dos vários níveis organizacionais;
- Compará-las com as estratégias que utilizam, como objetivo, a manutenção da organização;
- Comparar as estratégias gerenciais utilizadas por estes dirigentes com o controle do poder da organização;
- Relacionar as possíveis implicações com as propostas de controle expostas nO *Príncipe*; e
- Oportunizar mecanismos de avaliação destas estratégias.

1.2 METODOLOGIA

A presente pesquisa configura-se, portanto, como um estudo de caso que visa levantar as perspectivas políticas no processo administrativo à luz das propostas de governo expostas no *Príncipe* de Nicolau Maquiavel. Elegeu-se o estudo de caso na medida em que, segundo SOUTO MAIOR, *este permite um maior aprofundamento nas pesquisas que visam uma compreensão do fenômeno administrativo pois podem, partindo de um nível de conhecimento teórico e empírico relativamente baixo, nos levar a uma contribuição do mais alto nível* (1984: 146-148).

Esta característica de aprofundamento da pesquisa, que o estudo de caso possibilita, é corroborada por CHAMPION, quando afirma que *o principal ponto forte dos estudos de caso é que eles proporcionam uma avaliação em profundidade do comportamento organizacional* (1985: 125).

Ora, visto que a pretensão desta pesquisa foi justamente estudar profundamente um aspecto referente às ações de uma determinada função organizacional – a coordenação –, o estudo de caso pareceu ser a base mais efetiva para que a pesquisa fosse a termo com fidedignidade.

1.2.1 Questões de pesquisa

Para o âmbito da presente pesquisa, foi estabelecida a seguinte **premissa básica**:

- As estratégias gerenciais adotadas pelos dirigentes de organizações contêm

um forte componente político. Componente este que tem elevado grau de similaridade às estratégias de controle político do Estado, propostas por Nicolau Maquiavel n'*O Príncipe*, basicamente em relação aos objetivos a que se dispõem a alcançar. Quanto à forma como se pronunciam, estas estratégias buscam, ainda que com grande similaridade às formas propostas por Maquiavel, se adaptar ao contexto histórico e cultural em que aparecem.

Desta premissa básica derivou-se as seguintes **questões de pesquisa**:

a) As estratégias gerenciais se relacionam diretamente com a manutenção do poder por parte dos dirigentes de organizações?

b) A definição dos objetivos organizacionais, por parte destes dirigentes, é efetuada tendo como objeto central a sobrevivência da organização?

c) Os procedimentos utilizados no relacionamento administradores/administrados detêm níveis elevados de semelhança aos procedimentos propostos por Nicolau Maquiavel, n'*O Príncipe*, para as relações governante/governados?

d) Há, por parte dos dirigentes, preocupação com uma imagem que integre valores socialmente requeridos pelos participantes da organização?

e) Há, nas ações dos diretores, uma moralidade própria, fundada em um utilitarismo rigoroso, como propõe Maquiavel n'*O Príncipe*? e

f) A administração busca estruturar uma organização com alto grau de centralização, na medida em que, desta forma, interfere diretamente em todo o espectro, controlando-o diretamente e buscando sustentar seu domínio?

1.2.2 Definições do termos considerados relevantes nesta pesquisa

a) Estratégias Gerenciais:

São modelos de atuação dos participantes da organização que ocupam cargos diretivos. Estes modelos de atuação se referem às escolhas, e ações delas decorrentes, referentes ao alcance de objetivos fixados a partir das políticas organizacionais.

b) Controle Organizacional:

É o conjunto de normas existentes numa organização e seu cumprimento pelos atores organizacionais. Consequentemente, se refere também à previsibilidade, dos comportamentos destes atores, que possibilita aos integrantes da cúpula dirigente.

c) Poder:

É entendido como a capacidade do grupo dirigente de provocar resultados esperados na organização.

d) Organizações:

São sistemas sociais características por organizar e controlar um tipo específico de interação social, o processo de trabalho. Assim, entende-se que organizações

"são unidades sociais... intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos... e caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras para suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferências e promoções" (ETZIONI, 1984: 3).

e) Objetivos Organizacionais:

O termo **objetivos organizacionais** assume, na presente pesquisa, significação idêntica a de metas operacionais. Portanto, são aqueles que *designam os fins buscados através da política efetiva de operação da organização... informam o que a organização está realmente tentando fazer, independentemente do que as metas oficiais afirmam ser seus objetivos* (Perrow, apud HALL, 1984: 199).

f) Cultura Organizacional:

É entendida como a cultura desenvolvida internamente à organização como produto da interação entre grupos e indivíduos. É o padrão interno que possibilita tanto a efetividade de novas interação entre estes grupos e indivíduos, quanto possibilita uma certa previsibilidade de seus comportamentos. Se refere à influência da criação de mitos, heróis, símbolos, crenças, ideologias, etc., que dão uma certa unidade de pensamentos e ações aos participantes do espaço organizacional.

g) Dirigentes, diretores, administradores e gerentes:

Se refere aos ocupantes dos cargos de chefia ou coordenação nas organizações. No caso da organização estudada, se incluem nesta categoria: Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Chefe de Gabinete do Reitor, Diretores de Faculdade, Chefes de Setor e Coordenadores de Curso.

Estes termos foram utilizados indiscriminadamente tanto no relato do presente trabalho quanto no desenrolar das entrevistas, na medida em que, assim procedendo, inviabilizava o foco em um ou outro cargo deste grupo e, também, a inclusão de outros cargos não pertencentes ao grupo. Mantendo o grupo, para este estudo, como uma unidade coesa, na medida em que Maquiavel, nO *Príncipe*, trabalha a partir de um indivíduo controlando o poder do sistema. A manutenção de uma unidade coesa tende a facilitar, portanto, a análise de suas ações.

1.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Inicialmente, para o desenvolvimento da pesquisa, foram extraídos dO *Príncipe*, de Nicolau Maquiavel, seus pressupostos centrais. A partir desta extração, desenvolveu-se grupos que expressassem os procedimentos por ele indicados para um melhor governo por parte do príncipe.

Com os grupos definidos, novamente voltou-se à obra, objetivando desenvolver estes procedimentos à luz de seus grupos e, ao mesmo tempo, levantar maiores subsídios para cada grupo, no sentido de complementá-los.

A seguir, estes procedimentos foram novamente desenvolvidos visando sua adaptação a realidade atual, resultando em sete grupos de pressupostos, com seus respectivos procedimentos. Na medida que foram sendo adaptados à realidade do objeto de pesquisa, foi possível notar que eles poderiam ser reduzidos a quatro grupos distintos:

a) A Imagem – Procedimentos relativos à preocupação, por parte do governante, com uma imagem sustentada nos valores sociais de seu espaço de domínio e frente a seus subordinados;

b) A Ética – Os procedimentos em relação à moral;

c) O Controle do Poder – As estratégias para manutenção do poder; e

d) As estratégias de guerra.

Haja vista que o interesse maior deste trabalho se referia à análise das estratégias gerenciais e sua ligação com estratégias para manutenção do poder, circunscritas ao âmbito organizacional, o grupo **d** foi deixado de lado, pois a utilização de seus

procedimentos implicava em uma ampliação demasiada do campo de estudo. A utilização deste grupo de procedimentos geraria a necessidade de pesquisar e analisar relações externas à organização objeto do estudo.

A seguir os grupos passaram por um novo procedimento de adaptação, pois era necessário que se referissem especificamente às organizações, em especial à organização escolhida para este estudo de caso. Desta forma, a partir das propostas de Maquiavel, buscou-se elementos, eventos e formas de relação que fossem pertinentes àquela organização. Isto foi feito a partir de observações e conhecimentos prévios do funcionamento das organizações, especialmente a Universidade do Vale do Itajaí.

Assim, os grupos de estratégias, visando a análise da organização, ficaram assim definidos:

a) A imagem – foram reunidas neste grupo todas as propostas relativas à imagem do Príncipe, a partir de uma discussão sobre os valores que pautam a vivência organizacional, buscando uma referência sobre a relação dos dirigentes da universidade com sua comunidade acadêmica;

b) A ética – neste item são analisadas as ações efetivas da direção, centralizando nos valores morais que lhe estão subjacentes. Além disso, busca-se a existência de um modelo pragmático de agir, pois há, *nO Príncipe*, uma série de estratégias que derivam de uma modificação no modo de olhar para o mundo. Para Maquiavel, o homem, para ser bem sucedido, deverá buscar ver o mundo como ele é, e não com deveria ser, pois *vai tanta diferença entre o como se vive e o como se deveria viver que, quem se preocupar com o que se deveria fazer em vez do que se faz, aprende antes a própria ruína, do que o modo de se preservar* (MAQUIAVEL, 1957: 91); e

c) O controle do poder – sob este título, foram reunidas as propostas específicas para controlar a distribuição de poder dentro da organização. Se incluem aqui as estratégias relativas à estruturação organizacional com vistas ao objetivo acima exposto.

Delineadas a partir destes grupos de propostas políticas é que serão analisadas

as estratégias gerenciais utilizadas na UNIVALI.

Esta pesquisa utilizou-se de dois tipos de dados:

a) Dados Primários:

Constituíram-se de entrevistas com integrantes da organização, participantes da alta direção, funcionários de secretaria e professores universitários, e da observação direta. As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro semi-estruturado (em anexo), suportado pelo material acima descrito, que foi elaborado para utilização com informantes-chave da organização. Este roteiro incluía questões referentes a elementos estruturais da organização, solicitações para descrição e análise de eventos históricos da UNIVALI, questões sobre formas relacionais com os dirigentes e solicitações de descrição de processos internos.

Foram efetuadas quatorze entrevistas com integrantes da organização, que assumem aqui a função de informantes-chave. Estes informantes foram escolhidos com base em alguns critérios, como o ter ocupado algum posto na organização que proporcionasse acesso às informações requeridas; ter no mínimo dois anos de trabalho na UNIVALI, tempo que, entende-se, possibilita um conhecimento dos meandros do processo administrativo e também do processo histórico pelo qual havia passado a universidade; ter um certo distanciamento da Reitoria, viabilizando algum nível de independência frente a esta, tornando possível a referência e a descrição dos atos administrativos sem parcialidade; ter um olhar crítico sobre os atos administrativos; ter facilidade em comunicar-se; e, finalmente, ter trânsito no vários espaços organizacionais.

As entrevistas foram realizadas em várias salas na própria organização, no período compreendido entre janeiro e julho de 1995, com o devido cuidado para que tivessem um bom nível de privacidade para o bom andamento dos trabalhos, garantindo-se o sigilo aos informantes para que tivessem maior liberdade na exposição de seus

conhecimentos. Estas entrevistas tiveram, em média, duração de cinquenta minutos e foram gravadas em fita cassete, com posterior transcrição para que pudessem ser analisadas.

A observação direta incluiu a experiência de vários anos como professor, supervisor de estágios, integrante do Conselho Departamental da Faculdade de Psicologia, chefe do Departamento de Psicologia Social e Institucional daquela faculdade, integrante do Conselho Curador da Fundação UNIVALI, integrante de Comissão de Inquérito Administrativo, integrante de Comissão Interna para avaliação de projeto do Ministério da Educação, representante da UNIVALI em reunião da ACADE, etc. Isto possibilitou uma proximidade em relação aos diversos estratos organizacionais, além de um trânsito bastante amplo nos vários espaços da universidade e, conseqüentemente, um razoável conhecimento de seus processos internos, pois algumas destas funções eram consideradas “de confiança” e preenchidas por indicação de Diretores de Faculdade ou do próprio Reitor.

b) Dados Secundários

Inclui-se, aí, a análise de documentação existente na UNIVALI. Foram utilizados relatórios de acompanhamento do processo de reconhecimento da universidade, estatuto e regimento da universidade, estatuto da Fundação UNIVALI, atas de reuniões de vários conselhos e outros documentos da universidade.

Após a distribuição das propostas do *Príncipe* em três grupos e de sua adaptação ao contexto das organizações atuais e da UNIVALI, procedeu-se às entrevistas, que foram registradas em fita cassete.

As fitas cassete referentes às entrevistas foram, posteriormente, transcritas, de forma a possibilitar a análise dos discursos nelas contidos. Buscou-se, para isto, a técnica da análise de conteúdos, que é, segundo Bardin,

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores

quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens” (apud TRIVINOS, 1982: 161).

E o desmascaramento da ideologia subjacente nos textos didáticos e a detecção de intenções em um discurso político são, para RICHARDSON (1984: 178), exemplos que comportam uma análise de conteúdo. O presente estudo em muito se favoreceu com esta técnica de tratamento dos dados, na medida em que havia a necessidade premente de detectar e evidenciar conteúdos ideológicos e intenções presentes nas respostas às entrevistas e em documentos da organização.

Assim, os dados, já transcritos, provenientes das entrevistas e os dados levantados junto à documentação foram analisados, objetivando a identificação de elementos que contivessem respostas ao problema aqui proposto. Passaram, então, estes dados, por uma análise para a redução ou eliminação de conteúdos ideológicos ou relativos às intenções dos participantes.

A partir daí, os dados foram analisados por fonte de coleta (entrevista por entrevista e documento por documento), retirando-se elementos contraditórios que se neutralizavam e buscando uma lógica ou coerência que pudesse dar maiores informações sobre o todo do discurso em questão. Estas informações sobre o todo foram levantadas para a identificação de premissas básicas, ou pressupostos, que lançassem luz a cada uma das afirmações contidas no discurso ou documento.

Após, retirou-se substratos dos discursos distribuindo-os pelos grupos de procedimentos dO *Príncipe*, acima referidos, conforme encaixavam-se em um ou outro, ou mesmo em mais de um dos grupos.

Finalmente, foi efetuada uma análise qualitativa global, por grupo de procedimentos, com as conclusões encadeadas em texto, visando compreender o problema proposto. Os dados coletados das fontes acima citadas possibilitaram uma análise do processo decisório costumeiramente utilizado pela administração da UNIVALI, proporcionando elementos para identificar, a partir do modelo dO *Príncipe*, os componentes políticos de tal processo.

Resta ressaltar que esta pesquisa é francamente exploratória e, como tal, não visa esgotar todas as nuances de fenômeno tão complexo como o é a política interna às organizações. Além disso, este é um estudo de caso, resultando em uma abrangência limitada no que se refere à produção de conhecimentos sobre as organizações em geral, já que se refere a uma única organização, com contexto e características particularizados.

Portanto, para uma maior validade de suas conclusões, são necessários outros estudos, que a este complementem, sobre o mesmo fenômeno, principalmente aqueles efetuados em organizações que não contemplem sistemas eletivos na escolha dos ocupantes dos cargos superiores de sua hierarquia.

O presente texto está estruturado, além desta introdução, da seguinte forma:

No segundo capítulo, uma revisão da literatura, discutindo temas pertinentes ao estudo das organizações, como as questões relativas à estrutura organizacional e aos processos de interação e de produção, além de buscar pôr sob o foco teórico os fenômenos poder, controle e política que acontecem no âmbito deste sistema social.

No terceiro capítulo é efetuada uma exposição da vida e da obra de Nicolau Maquiavel e de seu contexto histórico. Discute-se, aí, também *O Príncipe*, sua obra mais conhecida e base deste estudo, levantando suas estratégias de controle político e separando-as nas três principais linhas de procedimentos aqui utilizadas: **a)** a imagem; **b)** a ética; e **c)** o controle do poder.

Destinado a demonstrar os resultados deste estudo, o quarto capítulo contém, inicialmente, uma exposição da organização objeto do estudo de caso desta pesquisa, a Universidade do Vale do Itajaí, onde se busca descrever o contexto onde as estratégias de controle político estudadas acontecem. O capítulo inclui, ainda, a descrição e o tratamento dos dados coletados, divididos entre as três linhas de procedimentos acima descritas.

Por fim, um capítulo, dedicado às considerações finais do trabalho, discute os resultados obtidos à luz dos objetivos e questões postas por esta pesquisa.

2. ALGUNS ASPECTOS CONCEITUAIS DO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

2.1 O FENÔMENO ORGANIZACIONAL

Segundo Hall (1984), ao tratar de análise organizacional, deve-se levar em conta uma tradição que lhe é própria: o fato desta *centralizar-se fortemente em Max Weber*.

Weber distingue o grupo empresarial de outros tipos de organizações, pois o grupo empresarial envolve *um relacionamento social que ou está fechado ou limita a admissão de estranhos por meio de regras... na medida em que sua ordem é imposta pela ação de indivíduos específicos cuja função regular é esta, de um chefe ou "cabeça" e, usualmente, também, de uma equipe administrativa*" (Weber, apud. HALL, 1984: 20, sem grifo no original). Assim, observa-se que os atores interagem dentro da organização, porém esta interação está sujeita a padrões impostos por uma equipe designada para desempenhar esta função.

Weber também observa que as organizações efetuam atividades intencionais contínuas de um tipo específico. Assim sendo, as organizações transcendem a vida de seus membros e têm metas, como sugere a expressão "atividades intencionais" (HALL, 1984: 20-1).

Desta maneira, a organização tem uma espécie de causa final, um fim além de seus sujeitos, transcendente aos seus participantes: é como se ela fosse algo diferente de um sistema de relações sociais. Esta definição lança a organização para uma existência independente da existência dos relacionamentos sociais que a compõem, se tornando um em-si, uma existência substantiva¹.

Perde-se, aí, a noção de atividades intencionais da organização acima

referida, pois perde-se as consciências necessárias para sua realização quando se dispensa a noção de que a organização é composta essencialmente por seus participantes (os indivíduos/pessoas que aí atuam). Ela necessitaria, neste caso, possuir uma consciência, independente destes participantes, que a possibilitasse definir seus objetivos. A falta desta implica uma maior importância à sua própria sobrevivência que aos seus objetivos.

Claro está que Weber, ao expor este entendimento, não pretendia iluminar as questões relativas ao sistema social que chamamos organizações, tanto é que buscou o termo “grupo empresarial”. E realmente a definição exposta se refere ao modelo empresarial, porém estritamente dentro de uma perspectiva jurídica, pois, ao buscarmos uma visão da organização a partir de um conceito mais sociológico, as restrições acima descritas voltam a ter sua importância assegurada.

Assim, a idéia da organização atrelada a um “cabeça”, põe a definição weberiana vinculada à empresa, pois é exatamente o recorte do modelo jurídico, com um indivíduo que faz as vezes de *pessoa* da “pessoa jurídica”. É ele o responsável, a cabeça, a consciência, o definidor de objetivos, os olhos e os ouvidos; é ele que fala pela organização; que define quem pertence ou não a ela; enfim, **ele é a organização**: ele é a pessoa jurídica. Não há uma coordenação de atividades, há, sim, um comando dos indivíduos que *trabalham para a organização*.

Esta definição, portanto, impossibilita a análise de dois elementos fundamentais para o entendimento do conceito de organização: coordenação e cooperação.

Karl Marx, no século XIX, já frisava a importância do trabalho cooperativo. Em *O Capital*, ele afirma:

Comparada com um número igual de jornadas isoladas, a jornada de trabalho coletivo

¹Substância é entendida, aqui, como algo que possa existir independentemente de qualquer relação. Existe por si mesma.

produz mais objetos úteis e diminui assim o tempo necessário para obter o efeito que se procura; em resumo, o trabalho coletivo dá resultados que não poderia subministrar nunca o trabalho individual. Esta força produtiva especial da jornada coletiva é uma força de trabalho social ou comum. Obrando simultaneamente com outros para um fim comum e segundo plano concertado, o trabalhador transpassa os limites de sua individualidade e desenvolve sua potência como espécie (MARX, 1989: 100).

E definia, ainda, o termo cooperação como

quando muitos trabalhadores funcionam juntos para um objeto comum, no mesmo ato de produção ou em atos de produção diferentes, porém relacionados entre si, quando há conjunto de forças, o trabalho toma a forma cooperativa (MARX, 1989: 99).

É exatamente esta concepção de trabalho coletivo, coordenados ou “relacionados entre si”, que põe como possível a idéia de organização. É a partir da perspectiva do trabalho cooperativo que Chester Barnard define a organização derivando sua linha teórica a partir de um sistema deste tipo.

Para Barnard,

Um sistema cooperativo é um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, que se encontram numa relação sistemática específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando um alvo definido, pelo menos. Sob um ponto de vista, tal sistema é evidentemente uma unidade subordinada a mais amplos sistemas; de outro ponto de vista, ele abrange sistemas subsidiários, físicos, biológicos, etc. Um dos sistemas compreendidos dentro de um sistema cooperativo - aquilo que se acha implícito na frase “cooperação de duas ou mais pessoas” - é chamado “organização” (BARNARD, 1979: 87).

Isto implica que a organização, para ele, é um sistema de atividades cooperativas voltadas para determinados objetivos, com uma coordenação consciente, deliberada e intencional. *Um sistema de atividades pessoais ou forças conscientemente coordenadas (BARNARD, 1979: 93). Ela passa a existir quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si, (2) que estão desejando contribuir com sua ação, (3) para a realização de um propósito comum”. E seus elementos (condições necessárias e suficientes inicialmente) são: comunicação, desejo de servir e propósito comum (BARNARD, 1979: 101).*

Assim, a organização toma a forma de atividades, de relações, tipicamente humanas. Ela passa a ser um modo de produzir, enquanto distribuição

(divisão) de trabalho para um produto comum, na medida em que, segundo Clegg & Dunkerley (1980), as organizações, de um modo ou de outro, se caracterizam por organizar e controlar um tipo específico de interação social: o processo de trabalho.

Entendimento, este, também partilhado por Amitai Etzioni, quando afirma que as organizações

são unidades sociais... intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos... caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras para suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferências e promoções (ETZIONI, 1984: 3).

As ações planejadas intencionalmente e esforços combinados, a que se refere Etzioni, são o que nas definições até aqui apresentadas estão denominados como “objeto comum”, “alvo definido” ou “propósito comum”. São os objetivos organizacionais, que definem a direção de todas as ações dos integrantes da organização. É o que realmente possibilita que o trabalho de todos se constitua em um processo de trabalho produtivo.

Segundo Herbert Simon, esta *finalidade ou objetivo constitui o propósito em função do qual as decisões são orientadas e as atividades da organização são dirigidas* (SIMON, 1979: 117).

Desta maneira, é possível afirmar que o que faz com que um agrupamento de indivíduos trabalhando possa se tornar uma organização é, justamente, a definição de objetivos comuns. Esta definição é fundamental ao que se designa por associação, pois toda associação humana somente acontece a partir de um futuro desejado por seus participantes, na medida em que o homem só se movimenta em busca de algo que ele considera importante. Isto está posto em teorias psicológicas tão diferentes quanto a psicanálise freudiana e o

comportamentalismo skinneriano.

Assim, não é possível se pensar em associação de homens, sejam organizações, estados ou simples grupos, sem que haja uma direção comum. Sem que haja um cimento que os una.

Os sistemas sociais se formam a partir de (e para) um fim determinado. A partir de um fim determinado, pois este fim está posto no início da associação, no início das relações sociais. Este fim determinado é um ponto no futuro comum, que dá a direção do movimento coletivo e que é justamente o cimento associativo que une os homens.

Aristóteles já havia citado esta busca coletiva como o que faz com que as pessoas consigam se associar e viver em conjunto. Ele inicia *A Política* escrevendo que

Sabemos que toda cidade é uma espécie de associação, e que toda associação se forma tendo por alvo algum bem; porque o homem só trabalha pelo que ele tem em conta um bem. Todas as sociedades, pois, se propõem qualquer lucro – sobretudo a mais importante delas, pois que visa a um bem maior, envolvendo todas as demais: a cidade ou sociedade política (ARISTÓTELES, 1957: 11).

Grande parte do comportamento dos indivíduos nas organizações, então, é planejado, isto é, orientado no sentido dos objetivos destas. Esta intencionalidade produz a integração do sistema produtivo, cuja ausência tornaria a organização sem sentido. Se a organização consiste em realizar coisas por parte de agrupamentos de pessoas, a existência de objetivos se torna, portanto, o principal critério para determinar que coisas serão feitas e como elas serão feitas.

Porém, os homens são dinâmicos em sua forma de ser. Também são, de uma forma geral, instáveis em seus desejos e objetivos. Consequentemente, seus relacionamentos e seus sistemas sociais acabam por assumir esta característica, a não ser que haja algum mecanismo regulador, algum estabilizador.

Para que a organização não se perca na direção de seus fins, então, torna-se necessário este estabilizador. Cria-se, assim, um centro de coordena-

ção das ações organizacionais: a administração.

Segundo Simon,

administração é ordinariamente definida como a arte de 'conseguir realizar as coisas'. Por esta razão, dá-se ênfase especial aos métodos e processos que visam a assegurar uma ação positiva, ao mesmo tempo que se formulam princípios com o objetivo de promover uma ação concatenada por parte de um grupo de indivíduos (1979: 01).

Desta forma, a administração/coordenação tem a função de dar coesão aos integrantes da organização no sentido dos objetivos propostos. Ela direciona as atividades individuais dos atores organizacionais, buscando a ordenação das várias tarefas necessárias à confecção do produto. Ordena os fazeres individuais em um fazer único, organizacional.

Isto implica, na medida em que o indivíduo, ao ingressar ou participar da formação de uma organização, implicitamente aceita os objetivos desta, em estabelecer uma certa cristalização dos objetivos individuais. Mas, pela própria dinamicidade dos homens acima referida, eles tendem a modificar esta aceitação através do tempo. A sobrevivência da organização, então, depende desta cristalização, que é conseguida, através de ações da coordenação, impedindo que os atores modifiquem seus objetivos, subjugando-os aos objetivos do sistema.

Ela (a organização) se espelha, aqui, na sociedade, no sentido de que esta necessita de um governo, que se estabelece a partir de um aparelho de Estado, para que possa se manter enquanto sistema social. É a partir do governo que a sociedade consegue dos cidadãos a ordem necessária à segurança e ao bem-estar da comunidade, que são, via de regra, tomados como os objetivos essenciais da formação social.

Mas para que o governo possa garantir esta forma de agir dos cidadãos, ele lança mão do aparelho estatal (legislação, judiciário, polícia, etc.), que é claramente coercitivo.

Assim, e nos moldes do governo, a coordenação também dispõe de um instrumental coercitivo, que se faz presente na própria atuação dos participan-

tes: na definição de suas obrigações, na padronização dos modelos de relacionamento social internos ao sistema, na formalização dos procedimentos, na presença da supervisão, etc..

Ela tem, devido à centralização das informações necessárias ao processo produtivo que detém, o poder de efetuar mudanças estruturais tanto do sistema quanto do produto. Estes ajustes tornam a coordenação poderosa o suficiente para modificar regulamentos, procedimentos, hierarquias, afastamentos de determinados componentes para as fronteiras ou mesmo para fora do sistema, padrões relacionais, etc.. Em suma, possibilitam à coordenação, além da ação específica de coordenar (ou por isso mesmo), poderoso instrumental coercitivo que pode ser utilizado, ou não, conforme suas necessidades e/ou conforme as afinidades ideológicas/políticas que deseje implantar. A utilização deste instrumental forma as bases das relações de poder e do controle internos à organização.

Assim, a coordenação pode tomar variadas formas, dependendo do tipo de organização a qual esteja ligada. Desde a forma estritamente autoritária, até formas co-gestionárias. É a falta desta perspectiva (a coordenação toma forma de acordo com o modelo seguido pela organização) que, talvez, gere a dificuldade teórica da conceituação weberiana acima exposta. Isto se deve, possivelmente, pelo próprio contexto em que Weber a produziu: a Alemanha do início do século XX, que, segundo Vianello (1985), era uma nação altamente autoritária, com um aparelho imperial plasmado pela ética luterana e promovendo fortemente o automatismo passivo do atuar humano.

Esta relação do indivíduo Max Weber com seu contexto possibilitando a compreensão de sua obra, se efetivos os resultados, deve ser tentada com a organização, na medida em que se busca, aqui, o entendimento deste fenômeno. Deste modo, se o contexto produz o modelo que a organização assume, Weber definiu as organizações a partir do que via: naquele ambiente as organizações deveriam ser autoritárias, com uma estrutura plasmada pela ética lute-

rana e promovendo fortemente o automatismo passivo do atuar humano, como seu contexto.

Assim, não se pode entender um fenômeno social, e aí se incluem as organizações, sem entender o contexto no qual estão inseridas.

Não nos parece que seja possível estudar o fenômeno organizacional prescindindo da sociedade global e das estruturas que a caracterizam, com sua dinâmica e suas conseqüências. Não cremos, de fato, que seja possível compreender o que é importante do fenômeno organizacional, ignorando a lógica do desenvolvimento de tal sistema. [...] Cada organização deve ser considerada em relação com o sistema global na qual ela está situada, à luz dos fatos macroscópicos de tal sistema (fatos que devem ser explicados pela teoria geral): somente como conseqüência de tal enquadramento é possível estudar o caso particular de uma organização (VIANELLO, 1985: 87).

Ela é, então, definida, de certa maneira, pelo espaço social onde se encontra. Ela tem um quantum de determinação por parte da sociedade. E esta quantidade de determinação a faz **a)** semelhante, em termos do modelo dos relacionamentos sociais utilizado entre seus participantes, à sociedade da qual faz parte, na medida em que ela nasce naquele espaço social e com integrantes provindos daquele espaço; **b)** estruturada à simetria do modelo sócio/político vigente; **c)** buscar objetivos relativos às necessidades sociais de seu contexto; e **d)** na medida em que retorna à comunidade seu produto, interfere no modelo social recebendo, posteriormente, as conseqüências desta interferência e das mudanças que ela gerou na sociedade.

A organização, então, é um processo de construção e reconstrução social, na medida em que suas principais características - objetivos, arranjos estruturais, tecnologia, relações informais, e assim por diante - são frutos do processo de construção social (BENSON, 1977). E parte do mundo social mantém-se em contínuo estado de mudança, de reconstrução.

Assim, o mundo social pode ser pensado em duas dimensões que interferem uma na outra continuamente. Uma estável, ou relativamente fixa, que podemos designar como estrutural. Outra instável, processual.

A dimensão estrutural serve para dar uma forma básica à coletividade. Ela sustenta as relações sociais, como um pano de fundo sobre o qual elas se

desenvolvem, normatizando e, conseqüentemente, padronizando as ações e pensamentos dos indivíduos em sociedade.

A dimensão processual, por outro lado, são as próprias ações e pensamentos. Não enquanto forma, mas enquanto conteúdo. É a própria dinâmica social, o processo de funcionamento da sociedade.

Esta relação, portanto, entre forma e conteúdo – entre estrutura e processo sociais – são completamente interligadas e interagentes entre si, na medida em que os processos se desenvolvem a partir de um padrão estrutural e, por sua vez, condicionam este padrão.

A organização, como sistema social, também comporta estas duas dimensões: a dimensão estrutural e a dimensão processual. Igualmente distintas, para uma abordagem analítica, há uma interação constante entre elas, tornando-as mutuamente condicionantes (HALL, 1984; BENSON, 1977).

Desta forma, as organizações envolvem noções de fronteiras, idéia de ordenamento, divisão do trabalho, hierarquização da produção e uma certa cristalização das relações sociais. Este é, basicamente, o arranjo estrutural das organizações. A diferenciação entre os diversos tipos de organizações é determinado pela natureza dos objetivos, da matéria-prima, pelo tamanho, etc..

A estrutura é o conjunto de relações relativamente fixas, resultante do processo decisório anterior e que abrange o seguinte:

- 1. Divisão da tarefa total da unidade em tarefas sucessivamente menores. Isto é, a tarefa é dividida, ou especializada entre as pessoas da unidade. Este é o problema da definição da tarefa.*
- 2. Recombinação das tarefas individuais e reagrupamento. Deve existir uma base comum para que as tarefas combinadas sejam definidas, de modo que o agrupamento seja racional: trata-se do problema da departamentalização.*
- 3. Determinação do tamanho apropriado do grupo que se liga a um superior: é o problema da amplitude de controle.*
- 4. Distribuição da autoridade entre as tarefas ou grupo de tarefas. É o problema da delegação.*

O resultado do processo pelo qual os administradores resolvem estes quatro subproblemas é a estrutura da organização, que pode variar dependendo de como cada um deles será resolvido (GIBSON et alii, 1981: 237).

Por outro lado, Ranson, Hinings e Greenwood concebem a estrutura

como sendo *um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e que, ainda assim, modela essa interação: as estruturas são constituídas e constitutivas* (apud HALL, 1984: 37). A estrutura não é, então, imutável, pois ela modela o que ocorre e é modelada pelo que ocorre na organização. Sendo, portanto, uma construção passível de contínua reconstrução a partir das ocorrências internas à organização. Porém, a estrutura constitui as interações que ocorrem dentro dela.

Deste modo,

A estrutura organizacional atende a três funções básicas. Em primeiro lugar, as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõe-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são o contexto em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), onde as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinado pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações (HALL, 1984: 38).

Ela modela, então, as reações dos indivíduos diante da organização, possibilitando a definição da estrutura como a dimensão da organização destinada a padronizar os comportamentos dos participantes do sistema.

A dimensão processual, por outro lado, engloba as interações entre os atores organizacionais que ocorrem no interior da organização: *os processos são a dinâmica das organizações* (HALL, 1984: 90). Se é possível afirmar que a organização “age” ou se “movimenta”, abre-se a possibilidade de afirmar que ela é dinâmica, que ela detém um certo grau de instabilidade, de mobilidade. É este grau de mobilidade que torna a organização eficiente, pois ela só pode produzir na medida em que atua, na medida em que age.

Ora, esta ação organizacional é, como vimos acima, francamente relacionada com o arcabouço estrutural da própria organização. Arcabouço que a determina quando define os caminhos por onde fluirão os relacionamentos sócio-produtivos internos, ou seja, a quem cada integrante da organização vai se ligar no agrupamento total de seus participantes. Estabelecendo, desta forma, a

cadeia produtiva e, portanto, uma cadeia sócio-relacional. Assim, de certa maneira, a estrutura organizacional define, a priori, os agrupamentos sociais que se formarão em sua internalidade. E, quando define estes agrupamentos, automaticamente influencia seu caráter enquanto grupo.

Também tem ascendência, sobre o processo da organização, o espaço social em que se encontra inserida. Esta interferência é causada, principalmente, por dois fatores. Em primeiro lugar, o fato de seus integrantes provirem deste espaço influenciando no caráter dos grupos sócio-produtivos em que participam. E, ainda, devido ao papel social das organizações: a supressão das necessidades sociais, pois, como acima exposto, uma organização se forma a partir do que é socialmente necessário.

Mas, acima de tudo, este movimento da organização é resolvido, no espaço organizacional, a partir do equacionamento dos comportamentos de coalizões políticas (de poder) no processo de controle da organização.

2.2 PODER E POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A discussão sobre o fator poder é, portanto, central na análise das organizações.

Segundo Hall (1984), toda relação social envolve poder e, para Foucault (1984; 1993), não existe poder sem relação. Isto é, o poder não é um objeto natural, uma coisa; é uma prática social e, como tal, constituído relacionamente. Neste sentido pode-se, também, considerá-lo como constituído historicamente. Não existe algo unitário e global chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, e em constante transformação (FOUCAULT, 1993).

Na mesma direção, Krausz define o poder como a capacidade de influenciar as ações de outros, indivíduos ou grupos. É um recurso que leva as pessoas a determinados resultados ao interagirem com indivíduos ou grupos, isto é, um potencial de influência sobre outros (1988: 14).

A partir desta perspectiva, Krausz estabelece dois tipos gerais de poder em uma organização: o organizacional e o pessoal. Interessa a este estudo o poder organizacional. O poder, aí, é dividido em três tipos específicos: a) por coerção, que assegura a aceitação da influência, pelo influenciado, através da passividade ou da alienação deste; b) por posição, em que o poder está ligado ao lugar ocupado pelo indivíduo na estrutura organizacional e nas atribuições específicas do cargo ou função (é uma diferenciação hierárquica horizontal em função da importância da área ou departamento ocupado pelo indivíduo); e c) por mecanismos de concessão de recompensas diretas ou indiretas

aos indivíduos que se encontram dentro da área de influência organizacional (KRAUSZ, 1988: 20-1).

Para Giddens,

“Poder”, no sentido de capacidade transformadora da atuação humana, é a habilidade do ator em intervir numa série de acontecimentos, de maneira a alterar seu curso; ela é o “pode” que media as intenções ou desejos e a realização verdadeira dos resultados buscados. “Poder” no sentido mais estreito, relativo, é a propriedade de interação, e pode ser definido como a capacidade de garantir os resultados quando a realização destes resultados depende da atuação dos outros. É neste sentido que os homens têm poder “sobre” os outros; este é o poder como dominação (1978: 119).

Emerson (apud HALL, 1984: 93-4) afirma que o poder é sustentado especificamente nas relações de dependência em que vivem os indivíduos na sociedade. Isto é, as partes numa relação de poder estão ligadas entre si por uma inter-dependência.

As relações sociais comumente implicam vínculos de dependência mútua entre as partes. A depende de B quando aspira a objetivos ou gratificações cuja realização é facilitada por ações apropriadas por parte de B. Em virtude da dependência mútua, é mais ou menos imperativo para cada uma das partes que ela seja capaz de controlar ou influenciar a conduta da outra. Ao mesmo tempo, esses vínculos de dependência mútua implicam que cada uma das partes está, em certa medida, em condições de conceder ou negar, facilitar ou dificultar a gratificação da outra. Assim, parece que o poder de controlar ou influenciar o outro reside no controle sobre as coisas que este valoriza, e que podem variar desde os recursos petrolíferos até a defesa do ego, dependendo da relação em questão (Emerson, apud HALL, 1984: 94).

Assim, se implica diretamente uma inter-dependência dos indivíduos na sociedade, o poder é ato, é exercício de poder. Algo que, segundo Hall (1984: 95), é frequentemente ignorado nas análises do poder, que tendem a concentrar-se nos seus resultados, nos resultados do exercício do poder. Como ato, quem o exerce atua sobre outro, sobre quem é exercido o poder.

É imperativo, então, que se busque o entendimento deste fenômeno também no indivíduo-objeto desta relação. Pois o poder só é possível se houver, por parte da pessoa sobre a qual ele é exercido, um quantum de resistência, na medida em que se não houver resistência à ação do indivíduo que exerce o poder, por parte do indivíduo que sofre esta ação, não é possível identi-

car uma relação **de poder**: seria uma simples relação social (ou uma relação social específica, porém não poderia ser designada como relação de poder).

Uma importante definição do fenômeno, é dada por Robert Dahl. Ele conceitua o poder como a possibilidade que **A** tem de *levar B a fazer algo que B de outra maneira não faria* (apud HALL, 1984: 93). Segundo Hall, essa definição simples é a essência do conceito de poder que implica num aspecto importante frequentemente negligenciado: a variável poder é uma variável relacional, pois o poder não tem sentido a menos que seja exercido.

Em termos genéricos, então, o poder pode ser conceituado como a possibilidade que **A** tem, em sua relação com **B**, de fazer com que **B** faça o que ele (**A**) quer que **B** faça, contra seu (de **B**) desejo imediato.

Contra o desejo de quem sobre o qual é exercido o poder, pois não é possível o entendimento do poder sem uma relação de luta, sem resistência, sob pena de se transformar em simples relação, perdendo toda a validade como conceito teórico ou como variável importante na análise sociológica.

Por outro lado, o poder se refere ao campo especificamente humano. E, em se entendendo o homem como um ser racional, é necessário que o indivíduo-objeto do poder seja analisado como ser pensante, consciente, alguém com possibilidades de escolha e que opte por atuar da forma imposta pelo indivíduo que exerce o poder, mesmo que seja contra sua vontade. Ora, um indivíduo não age contra sua vontade, a não ser que esteja buscando objetivos considerados, por ele, como de maior importância ao que está em jogo naquela imposição.

Desta maneira, podemos conceituar poder como um tipo específico de relação social em que um dos pólos da relação, o indivíduo-sujeito do poder, exerce uma imposição para que o outro pólo, o indivíduo-objeto do poder, atue da forma que o indivíduo-sujeito deseja. Esta atuação, por parte do indivíduo-objeto, deve, necessariamente, ser contrária à vontade imediata deste. Porém, esta tem implícita uma aceitação, de parte deste, do atuar desta forma,

na medida em que isto representa a possibilidade de realizar um desejo futuro.

Além disso, o indivíduo-sujeito, para que possa efetuar esta imposição, deverá ter domínio sobre algo que, se usado, inviabilizará o referido desejo futuro do indivíduo-objeto. São os instrumentos de poder.

Estes instrumentos vão desde dispositivos que implicam possibilidades de restrição a possíveis eventos desejados pelo indivíduo-objeto, até possibilitadores de supressão de necessidades deste. Como exemplo, pode-se citar desde uma arma mortal, que, na prática, poderia inviabilizar toda uma série de eventos desejáveis (na medida em que eliminaria a vida), até uma soma em dinheiro (na forma de salário), que possibilitaria a obtenção de alimentos necessários à sobrevivência.

É importante notar que o instrumental de poder deve ser entendido, pelo indivíduo-objeto, como passível de restringir ou proporcionar os eventos desejáveis. Pois, se assim não for, não terá (o instrumental) força para fazê-lo atuar.

Desta forma, pode-se afirmar que o exercício de poder passa por atos decisórios de ambas as partes envolvidas na relação, pois o indivíduo-sujeito deve, a priori, decidir quais os instrumentos a serem utilizados com determinado indivíduo, na medida em que, exemplificando, uma arma mortal não pode ser instrumento de poder frente a um suicida. Por outro lado, o indivíduo-objeto deve escolher qual desejo tem maior importância para si: aquele que está sendo negado no ato impositivo ou aquele que ele crê que a aceitação do ato (ou exercício) de poder possibilita.

Assim, é possível falar de um poder simbólico que, segundo Bourdieu, é

o poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo e, deste modo, a ação sobre o mundo, portanto o mundo; poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário. Isto significa que o poder simbólico não reside nos "sistemas simbólicos" em forma de uma "illocutionary force" mas que se define numa

relação determinada – e por meio desta – entre os que exercem o poder e os que lhe estão sujeitos, quer dizer, isto é, na própria estrutura do campo em que se produz e se reproduz a crença (1989: 14-15).

E é exatamente nesta *crença* que se sustenta o instrumental de poder.

O poder, então, na medida em que é francamente restritivo (pois é contrário ao desejo imediato do indivíduo-objeto) pode ser considerado como puramente negativo. Negatividade entendida como negação do indivíduo-objeto enquanto sujeito de suas ações, como negação deste como sujeito político.

Porém, segundo Foucault (1984; 1993), o poder não se explica inteiramente quando se busca caracterizá-lo apenas por seu aspecto negativo. Para ele, o poder tem uma positividade, pois ele possibilita ao homem produzir coletivamente (trata-se, portanto, da importância das atividades de coordenação acima referidas).

Assim,

O que lhe interessa [ao poder] basicamente não é expulsar os homens da vida social, e sim gerir a vida dos homens, controlá-los em suas ações para que seja possível e viável utilizá-los ao máximo, aproveitando suas potencialidades e utilizando um sistema gradual e contínuo de suas capacidades (Machado, In: FOUCAULT, 1984: XVI).²

O poder, portanto, tem uma positividade que é a sua capacidade de produzir. Enquanto pura negatividade, a partir apenas da noção de repressão, tem-se um modelo totalmente inadequado para dar conta do que existe de produtor no poder. Tem-se, aí,

uma concepção puramente jurídica deste mesmo poder; identifica-se o poder a uma lei que diz não. O fundamental seria a força da proibição. Ora, creio ser esta uma noção negativa, estreita e esquelética do poder que curiosamente todo mundo aceitou (FOUCAULT, 1984: 7-8).

Pois, se o poder fosse somente repressivo, se não fizesse outra coisa a não ser dizer não, não haveria a obediência, na medida em que o que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito

²Robert Machado se refere, aqui, sobre a concepção de poder em Michel Foucault.

é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso. Deve-se considerá-lo como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir (FOUCAULT, 1984: 8).

O poder aparece, então, não apenas como negatividade (destrutividade, repressão) mas também como positividade (possibilitação), pois, como acentua Foucault, ele possibilita a empresa, a organização. São as relações de poder que possibilitam aos indivíduos uma ação organizada. Esta é, também, uma função do controle.

Este é aqui entendido como o domínio constante, possibilitado pelo próprio poder, para que os comportamentos dos indivíduos não se desviem dos padrões anteriormente estabelecidos. É, portanto, o conjunto de normas existentes numa organização e seu cumprimento pelos atores organizacionais. Consequentemente, se refere também à previsibilidade dos comportamentos destes atores que possibilita aos integrantes da cúpula dirigente.

Na medida que se toma o poder como a possibilidade de influenciar a ação de outro, ou outros, o controle é fundamental para essa possível influência, pois garante a manutenção deste domínio e dos padrões exigidos para que a organização sobreviva em direção aos fins propostos.

Se, como visto acima, o padrão emerge da ação e a ação condiciona o padrão ou, em outras palavras, o processo condiciona e é condicionado pelas condições estruturais, a estrutura acaba por determinar os possíveis centralizadores dos instrumentos de poder, pois determina os lugares de onde provém o controle. Determinando estes lugares, ela garante a manutenção da posse do instrumental necessário ao exercício do poder.

Por outro lado, o poder, ou a possibilidade de influência, intervém diretamente na reestruturação organizacional. Impondo-se, assim, uma cadeia circular em que poder gera uma nova estrutura que, por sua vez, mantém ou aumenta o poder inicial.

Ter-se-á, então, o controle gerando poder e poder gerando controle.

A gerência, controladora por excelência do espaço organizacional, ao atuar sobre a dimensão processual da organização, utilizaria das prerrogativas conferidas pela estrutura (posição hierárquica, controle sobre subordinados via formalização, etc.) no sentido de influenciar as ações dos escalões hierárquicos inferiores. Esta atuação visa sempre ações no sentido de padronizar, ou estruturar, os comportamentos dos indivíduos em relação aos seus objetivos (da gerência).

Isto faz com que a organização tenha um modelo conservador de movimento. O poder tende a se cristalizar. As relações internas à organização tendem a se cristalizar. As relações organização/ambiente não poderiam ser de outra forma.

Assim, temos uma atuação política conservadora da organização frente ao seu ambiente.

Também o gerente atua politicamente em sua função. No mais das vezes de forma conservadora, pois o controlar, ou gerenciar, é um ato eminentemente político, na medida em que estabelece um futuro, guarda para que este futuro se realize e, concomitantemente, se arma de instrumentais para novas escolhas e novas realizações. Um destes instrumentos é a própria garantia de controle sobre os agentes reais da produção, da realização, deste futuro. Este controle é o que o possibilita o exercício do poder sobre suas ações.

É nesta perspectiva que a gerência tem nas estratégias gerenciais seu modo de ser gerência. Ou seja, é a própria atuação, enquanto atuação política, que faz com que ela possa indicar um futuro e fazer com que ele seja alcançado. Que ela possa administrar. A atuação da gerência é, portanto, uma atuação eminentemente política.

Esta perspectiva é adotada por Antony Jay quando afirma que

a nova Ciência da Administração não é, em verdade, mais do que uma continuação da velha arte de governar e, quando alguém estuda a teoria da administração ao mesmo tempo que teoria política, e casos concretos de administração ao mesmo tempo que história política, percebe estar estudando dois setores muito semelhantes de idêntica matéria. Cada um deles projeta luz sobre o outro, mas, como a história foi muito estudada,

e a administração pouco estudada, não surpreende que mais freqüentemente seja a administração que se beneficia (1979: 17).

Ora, se a administração deve ser estudada como um aspecto da arte de governar, o gerenciamento de empresas é um conjunto de ações de natureza política. Este conjunto de ações, largamente fundado no poder e no controle da organização, incide com grande intensidade nas dimensões processual e estrutural da organização e, conseqüentemente, em suas constantes reestruturações.

Tendo-se por pressuposto que poder e controle são fundamentais na ação gerencial, deve-se buscar um modelo que contemple amplamente estes dois aspectos.

Neste sentido, o modelo político proposto, n*O Príncipe*, por Maquiavel torna-se um instrumento de grande valia para a análise de estratégias de gerenciamento de empresas. Pois *Maquiavel descreveu de maneira aberta, como um naturalista, como os homens agem com o poder, não como deveriam agir* (Lodi, 1976: 73).

3. A PROPOSTA POLÍTICA DE MAQUIAVEL

Segundo MARTINS (1991), Maquiavel revolucionou a história das teorias políticas, constituindo um marco que a dividiu em duas fases distintas. Até aquele momento, a teoria do Estado e da sociedade vinculava-se à moral e constituía-se como teoria de ideais de organização social e política. Não ultrapassando, portanto, os limites da especulação filosófica.

Seus contemporâneos, a partir de um humanismo abstrato, estruturaram modelos ideais do bom governante de uma sociedade justa. Como exemplo, pode-se citar o '**Manual do Príncipe Cristão**' de Erasmo de Rotterdam (1465-1536) ou o clássico '**Utopia**' de Thomas More (1478-1535).

Maquiavel rompe com o pensamento anterior através de uma proposta de investigação empírica como base para o conhecimento.

Observa que a experiência jamais engana e o erro é produto do pensamento especulativo, quando dele se quer tirar conseqüências físicas. Assim também Maquiavel propõe estudar a sociedade pela análise da verdade efetiva dos fatos humanos, sem perder-se em vãs especulações. O objeto de suas reflexões é a realidade política, pensada em termos de prática humana concreta, e o centro maior de seu interesse é o fenômeno do poder formalizado na instituição do Estado (MARTINS, 1991: XIII).

Para isto, ele se utilizou de duas coordenadas básicas: uma filosofia da história e uma psicologia.

A história como constituída por movimentos circulares, ciclos que se renovam num movimento rítmico. Os fatos históricos se repetem em seus aspectos essenciais. *O Príncipe deve ler histórias de países e considerar as ações dos grandes homens, observar como se conduziram nas guerras, examinar as ações de suas vitórias e derrotas para poder fugir destas e imitar aquelas (MAQUIAVEL, 1957: 90).*

Por outro lado, o homem, na concepção proposta por Maquiavel, é

profundamente egoísta e mau, é um complexo de paixões e de egoísmos fundado num utilitarismo rigoroso (PADOVANI et alii, 1990: 272). Os homens são todos egoístas e ambiciosos, só recuando da prática do mal quando coagidos pela força da lei, com os mesmos desejos e as mesmas paixões para todos os homens, em todas as cidades e em todos os povos.

Maquiavel afirma que

os homens hesitam menos em ofender aos que se fazem amar do que aos que se fazem temer, porque o amor é mantido por um vínculo de obrigação, o qual devido a serem os homens perversos é rompido sempre que lhes aprouver ao passo que o temor que se infunde é alimentado pelo receio de castigo, que é um sentimento que não se abandona nunca. Deve portanto o príncipe fazer-se temer de maneira que, se não se fizer amado, pelo menos evite o ódio, pois é fácil ser ao mesmo tempo temido e não odiado, o que sucederá uma vez que se abstenha de se apoderar dos bens e das mulheres dos seus cidadãos e dos seus súditos... Deve, sobretudo, abster-se de se aproveitar dos bens dos outros, porque os homens esquecem mais depressa a morte do pai do que a perda de seu patrimônio (1957: 101).

A partir destas duas coordenadas básicas, história e psicologia, Maquiavel elabora um conjunto de técnicas e procedimentos da arte de bem governar, na medida em que ter-se-ia na história o conhecimento dos ciclos históricos e, nestes, um futuro provável: um material de recorrência para a análise do presente e uma antecipação do futuro. Esta antecipação torna-se possível na medida em que os homens, padronizados em suas condutas, teriam seus comportamentos completamente passíveis de previsão. São pontos que estabelecem uma previsibilidade quase completa sobre a situação política futura.

Porém, a teoria científica, estruturada na repetibilidade da história e na invariação do comportamento humano, deve ser completada pela investigação das peculiaridades da circunstância sobre a qual se pretende agir. Deste modo, dois fatores a comporiam o resultado final de uma ação: a circunstância, denominada de Fortuna, e a ação do indivíduo, via de regra o príncipe, frente a esta.

Assim, a ciência política, enquanto prática, supera a idéia de uma história constituída de inexoráveis retornos, pois a Fortuna proporciona as bases

para o êxito da ação política, constituindo-se na metade da vida que não pode ser governada pelo indivíduo. A outra metade é definida pela virtude do governante, que aproveita a ocasião dada pela Fortuna. Assim, uma ação política somente poderá funcionar com êxito se o governante tiver a virtude de aproveitar o momento exato, criado pela Fortuna, para que isto aconteça.

O necessário, então, é manter-se à frente dos acontecimentos, procurando imprimir-lhes rumo e alternativas. Pois, com o agir humano condicionado pela necessidade, a vontade criadora é apenas um método para a ação.

Portanto, somente poderá ter êxito em suas ações o governante de virtude que tiver a seu lado a Fortuna. E êxito, para Maquiavel é tão somente a manutenção do poder central, ou poder de Estado.

Os conflitos originados no interior do Estado devem ser controlados e regulados, pois os conflitos internos diminuem a força (de guerra) do Estado e, por extensão, do governante. Estas atividades de controle e regulação tornam-se possíveis na medida em que

o povo é, para Maquiavel, uma matéria que aguarda sua forma e a engenharia da ordem parte da análise da situação social, não resultando do arbítrio do fundador de Estados, mas de sua capacidade para captar, num momento de gênio, aquela forma desejável e de sua disposição para impô-la sem qualquer vacilação (MARTINS, 1991: XVI).

Disso deriva que as sociedades devem assumir diferentes formas, a partir do modo de distribuição de suas riquezas, de seus bens. O fundador de Estados deveria constituir uma república quando há relativa igualdade entre os cidadãos. Se não houver, que se estabeleça um principado. Disso deriva que as sociedades devem assumir diferentes formas, a partir do modo de distribuição dos bens.

Portanto, o núcleo da organização do Estado reside, para Maquiavel, na ordem, que pode manifestar-se de forma variada, porém sempre sob o aspecto geral de república ou principado.

N' *O Príncipe*, ele propõe-se a responder como deve o príncipe proceder em relação a seus súditos e a seus amigos?

Esta questão se relaciona naturalmente a dois objetos: 1) o interior dos estados e o proceder de seus súditos e 2) seu exterior e os desígnios das potências circundantes. Em relação ao primeiro objeto há uma preocupação com o controle dos dominados, da população, diretamente ligada a questão estrutural da sociedade. A ordem como item central do relacionamento governante/governados, porém sempre direcionados à manutenção do poder do governante e à sobrevivência da sociedade.

Deste modo, é correto afirmar-se que o objeto central do pensamento maquiavélico, exposto n'*O Príncipe*, é o modo de manter e ampliar o poder por parte de um governante. A manutenção deste poder gira em torno da questão dos governados. É aí que se faz importante a ordem: a boa ordenação de um sistema social, um sistema bem estruturado, possibilita um controle eficaz da população, e isto implica na conservação hierárquica do sistema. Esta conservação se liga diretamente à manutenção do poder.

Por outro lado, a manutenção do poder também deve se relacionar com a manutenção, ou sobrevivência, do Estado. Pois, sem este, o poder do príncipe, sua condição de governante, desaparece. Portanto, o inverso também é verdadeiro: na medida em que há um crescimento do Estado, há, logicamente, um crescimento proporcional do poder do príncipe.

Deste modo,

Nas ações de todos os homens, máxime dos príncipes, onde não há tribunal para que recorrer, o que importa é o êxito bom ou mau. Procure, pois, um príncipe, vencer e conservar o Estado. Os meios que empregar serão sempre julgados honrados e louvados por todos, porque o vulgo é levado pelas aparências e pelos resultados dos fatos consumados (MAQUIAVEL, 1957: 108).

As relações governante/governados, então serão sempre mediadas pelos objetivos. Objetivos estes impostos pelo príncipe, via poder.

Porém, os objetivos do Estado estarão sempre subordinados à manutenção do poder do príncipe e, conseqüentemente, à sobrevivência do Estado. É nesta medida que as ações governamentais serão sempre ações de conserva-

ção do status quo vigente.

A utilização deste modelo gestor em organizações implica em uma estrutura organizacional rígida, com pequeno índice de reestruturações, e processos decisórios altamente centralizados na cúpula. Isto é observável em organizações com modelos gestores fundados no autoritarismo.

Com o processo decisório centralizado na cúpula, há pouca ou nenhuma participação na definição de objetivos por parte dos integrantes da organização. Isto gera uma imposição dos objetivos, caracterizando uma relação em que a variável poder é central. Como também é central a sua manutenção em função de novos objetivos.

Na medida em que a organização se dirige a estes objetivos, pouco empregada torna-se a reestruturação da organização, tornando-se um sistema rígido. O controle, então, faz sentir-se de forma intensa. O poder se amplia e novos objetivos são impostos. Novamente de cima para baixo na hierarquia.

Assim, ao tomarmos apenas as idéias de Maquiavel expressas no *Príncipe*, seu modelo de organização acaba por ter como objetivo fundamental a própria sobrevivência. E o gerenciar torna-se, pura e simplesmente, a manutenção do poder.

A própria classificação dos Estados, efetuada já no início do *Príncipe*, denuncia esta priorização. Segundo ela, os Estados se classificam pelo número de governantes, de detentores do poder. Se apenas um comanda, é um principado. Se não, é uma república. *Todos os Estados, todos os domínios que tem havido e que há sobre os homens, foram e são repúblicas ou principados.* (MAQUIAVEL, 1957: 17)

Dividindo os Estados em repúblicas ou principados, ele transcende a tipologia adotada até então, de inspiração clássica, aristotélica polibiana, em que se utilizavam três categorias: monarquia, aristocracia e democracia.

Para Maquiavel, a diferenciação entre estas três categorias não é essencial, pelo menos no que diz respeito à aristocracia e à democracia, na medi-

da em que estas diferenças seriam meramente relativas ao número de governantes¹. Torna-se inerente, porém, quando relativas ao pensamento e às ações de um ou de vários indivíduos.

Segundo Norberto Bobbio, na teoria maquiavélica esta questão torna-se central na definição do processo decisório por parte dos vários tipos de governo, exatamente no item *vontade que governa*: ou o poder reside na *vontade de um só*, que é o caso dos principados, ou numa *vontade coletiva* – nas repúblicas –, que se manifesta em colegiado ou assembleia.

A diferença existente entre a vontade de um colegiado restrito, como numa república aristocrática, e a vontade numa assembleia popular, como a de uma república democrática, é menos relevante do que a diferença entre a vontade de um soberano único, que é a vontade de uma pessoa física, e a vontade de um soberano coletivo, que é a de uma pessoa jurídica (uma pessoa fictícia) (BOBBIO, 1985: 84).

Esta diferenciação entre a vontade de um e a vontade de muitos modifica a natureza da vontade envolvida, pois o modo de formação da vontade coletiva – que define o processo decisório nas repúblicas – é, por natureza, diferente do modo de formação da vontade individual – a base decisória dos principados. Para que se forme a vontade em uma coletividade, é necessário que sejam definidas, *a priori*, regras de procedimentos (como a da maioria, por exemplo) que normatizarão o processo da tomada de decisão, o que não se aplica à formação da vontade singular (BOBBIO, 1985: 84).

Além disto, a formação da vontade singular não se utiliza de parâmetros sociais, como a moralidade ou a cultura, como elementos delimitadores de seu processo. Estes parâmetros somente serão utilizados no momento de pôr em prática a decisão tomada.

Por outro lado, a formação da vontade coletiva, por não ser uma ação individual, torna-se um processo social e, portanto, sujeito aos mecanismos de

¹ Esta distinção, mesmo entendida como não essencial, será discutida por Maquiavel mais profundamente nos *Comentários sobre a primeira década de Tito Lívio*, onde distinguirá as repúblicas aristocráticas das repúblicas democráticas.

coerção da sociedade. É um processo eminentemente político e, como tal, sujeito a todas as suas variáveis.

Deste modo, o processo decisório coletivo, por ser um processo político, necessariamente terá variações no seu desenvolvimento, o que ocorre com menos frequência no processo individual. Além disto, ele somente poderá ter efetividade se houver um período de definição das regras que pautarão seu desenrolar.

Isto implica que, a seguir a lógica de Maquiavel, um Estado, para assumir uma forma republicana, deverá ter em sua história um período autoritário, com grande centralização do poder e estabilidade no processo decisório. Este período autoritário, e portanto estável, tornaria possível a montagem de um sistema político que desse suporte à república. Em outras palavras, possibilitaria a definição das regras que regeriam a formação da vontade coletiva.

Este processo se refere fundamentalmente à preocupação de Maquiavel com a sorte da Itália em seu tempo, pois, com o surgimento dos Estados nacionais, na Europa Ocidental, as soberanias locais vão sendo absorvidas pelo fortalecimento das monarquias e pela centralização progressiva das instituições políticas. Este modelo centralizado de Estado proporciona, às nações, um grande fortalecimento econômico e de poderio de guerra.

Mas, se esta centralização ocorre na Inglaterra, na França e na Espanha, na Itália o processo é inverso. As florescentes cidades italianas atingiram uma independência completa e, por isso, a Itália do século XV ainda não tinha conseguido a sua unificação nacional. Sua unidade política esfacelara-se de encontro ao particularismo das cidades. Conglomerado de pequenos Estados rivais, a península, cuja posse assegurava o domínio do Mediterrâneo e dos empórios comerciais com o Oriente, apresentava-se como presa fácil às monarquias francesa, alemã e espanhola (DE GRAZIA, 1993).

Maquiavel, atento a este quadro, dedica *O Príncipe* a Lorenzo de Médici, mais como uma proposta de atuação do que propriamente um livro. Deste

modo, várias referências sobre a unificação da Itália são expostas no decorrer do texto, como o início do capítulo XXI, intitulado *O que a um príncipe convém realizar para que seja estimado*, em que ele afirma que *nada faz estimar tanto um príncipe como os grandes empreendimentos e o dar de si raros exemplos* (1957: 131). E segue falando de Fernando de Aragão, um rei que, segundo o autor, de fraco se tornou forte, constituiu a base de seu Estado no assalto à Granada e que *sempre fez e urdiu grandes coisas, que mantiveram sempre em suspenso e cheios de admiração os ânimos de seus súditos, empolgados pela espera do sucesso final desses feitos* (1957: 132). O livro se encerra com um capítulo dedicado a uma exortação ao Príncipe para livrar a Itália das mãos dos bárbaros, em que o autor percebe a Itália como *mais escravizada do que os Hebreus, mais oprimida do que os Persas, mais desunida que os Atenienses, sem chefe, sem ordem, batida, espoliada, lacerada, invadida, e que houvesse, enfim suportado toda a sorte de calamidades* (op. cit.: 154).

Portanto, é necessário que Lorenzo de Médici tome para si o trabalho de unificá-la, pois

tendo ficado sem vida, espera a Itália aquele que lhe possa curar as feridas e ponha fim ao saque da Lombardia, aos tributos do reino de Nápoles e da Toscana, e que cure as suas chagas já há muito tempo apodrecidas. Vê-se que ela roga a Deus envie alguém que a redima dessas crueldades e insolências dos estrangeiros. Vê-se, ainda, que se acha pronta e disposta a seguir uma bandeira, uma vez que haja quem a levante. E não se vê, atualmente, em quem ela possa esperar do que na vossa ilustre casa, a qual, com a fortuna e valor, favorecida por Deus e pela Igreja – à cuja frente está agora – poderá constituir-se cabeça desta redenção. Isso não será muito difícil se vos voltardes ao exame das ações e vida daqueles de quem acima se fez menção (MAQUIAVEL, 1957: 154).

Após esta exposição de motivos, Maquiavel passa ao mais puro discurso de convencimento.

E se bem que aqueles homens tenham sido raros e maravilhosos, foram, todavia, homens, e as ocasiões que tiveram – todos eles – foram menos favoráveis do que a presente: porque os seus empreendimentos não foram mais úteis do que estes nem mais fáceis, nem Deus foi mais amigo deles do que vosso. É muito justa esta minha asserção: 'Justum enim est

bellum quibus necessarium, et via arma ubi nulla nisi armis spes est². *Aqui tudo está disposto favoravelmente; e onde isto se nota, não pode existir grande dificuldade para quem se dispuser a agir como aqueles a que propus como exemplo (MAQUIAVEL, 1957: 154-5).*

E conclui, *o que resta fazer é tarefa que vos compete* (p. 155).

Daqui se deprende claramente a proposta de Maquiavel: tornar a Itália unificada e forte para fazer frente às nações vizinhas – mais poderosas – que já estão unificadas. E, para que isto aconteça, é necessário que ela seja dominada por um pulso firme, que lhe dê coesão, que lhe dê um mínimo de organização, possibilitando sua sobrevivência. Por isto, a recorrência do autor a elementos como manutenção do poder do príncipe e sobrevivência do Estado.

É a própria relação entre a virtù e a Fortuna, de que o autor tanto fala, pois ele reconhece, em seu tempo, a inviabilidade de uma Itália esfacelada e de uma proposta política republicana. É esta perspectiva que ele busca nas exaustivas análises dos grandes homens do passado n*O Príncipe*.

Na ocasião em que por fim veio a registrar seu veredicto sobre os governantes e estadistas que conhecera, Maquiavel tinha já chegado à conclusão de que havia uma lição simples, e no entanto fundamental, que nenhum deles conseguira compreender, razão pela qual todos eles em geral fracassaram em seus empreendimentos, ou então alcançaram um êxito mais devido à sorte que a um sólido julgamento político. A debilidade básica que todos compartilhavam consistia em uma fatídica inflexibilidade diante das mudanças das circunstâncias. [...] O que todos se recusavam a reconhecer era que teriam tido muito maior êxito se tivessem procurado acomodar suas personalidades às exigências dos tempos, ao invés de tentarem remodelar os tempos segundo o molde de suas personalidades (SKINNER, 1988, pp. 31-2).

É a noção de processo e de repetibilidade da história, e portanto das formas políticas, que Maquiavel tem em grau de importância elevado. O que ele busca é exatamente um estado monárquico absolutista unificado, como o primeiro passo para a fortificação da Itália, para que no futuro possa ela transformar-se, provavelmente, em uma república, na medida em que o autor claramente advoga idéias republicanas e, conseqüentemente, libertárias para a

² “Justa, na verdade, é a guerra, quando necessária, e piedosas as armas quando só nas armas reside a esperança.” (Nota do tradutor, op. cit., p. 187)

época³. Pois,

se Maquiavel é um autor cujo pensamento gira, principalmente, em torno da instauração do Estado, não se pode, por outro lado, deixar de reconhecer que também o problema do melhor regime foi objeto de suas preocupações. Ele não perde de vista as formas de governo onde se pode construir e manifestar as habilidades e as virtudes dos cidadãos (HEBECHE, 1988: 79).

Sua proposta se refere explicitamente a uma forma de governo mista, de cunho eminentemente republicano. Assim, nos *Comentários sobre a primeira década de Tito Lívio*, ele escreve que

a sorte favoreceu Roma de modo que, embora tenha passado da monarquia à aristocracia e ao governo popular, seguindo a degradação provocada pelas causas que estudamos, o poder real não cedeu toda a sua autoridade para os aristocratas, nem o poder destes foi todo transferido para o povo. O equilíbrio dos três poderes fez assim com que nascesse uma república perfeita (MAQUIAVEL, 1994, pp. 26-7).

E esta busca da república, adequada ao seu contexto histórico, o faz escrever *O Príncipe*, propondo um poder forte que consiga sustentar uma estabilidade política (conceito também caro ao autor) que possibilite um certo nível de planejamento e, conseqüentemente, de sobrevivência do próprio Estado.

O Príncipe é, pois, uma obra extremamente lúcida no sentido em que tem claramente um projeto a longo prazo: o processo de fortificação da Itália, através de sua unificação, para posterior transformação em um estado mais justo e com maior liberdade para o povo, uma república.

Mas é, antes de tudo, um manual sobre como governar um Estado. É um conjunto de procedimentos sobre a arte de governar, mantendo, acima de tudo, o poder para o governante. E, para isto, a união do povo em torno de si para a sobrevivência do Estado.

Assim, ao assumir um principado hereditário, deve o príncipe não abandonar praxes de seus antecessores pois, se assim agir, só perderá o reino *se houver uma força extraordinária e excessiva que o prive deste* (1957: 19).

³ Em suas outras obras, principalmente as de cunho político, Maquiavel advoga um Estado que tenha como forma de governo a república. Isto é perfeitamente verificável nos *Comentários sobre a primeira década de Tito Lívio*.

A explicação para esta máxima toma como exemplo o Duque de Ferrara, em sua resistência aos ataques dos Venezianos (1484) e do Papa Júlio II (1510). Para Maquiavel, esta resistência foi possível

somente por ser antigo o domínio da sua família. Porque o príncipe natural do país tem menores ocasiões e menor necessidade de ofender. É claro, pois, que seja mais querido. [...] E na antiguidade e continuação do domínio gastam-se a memória e as causas das inovações, pois uma transformação poderá ser sempre acompanhada da edificação de outra (op.cit.: 19-20).

O cuidado em não ofender os dominados e a importância da antiguidade do domínio indicam a preocupação com a aceitação do domínio por parte dos governados, pois não apenas as injúrias, como também o sentimento de ter sido injuriado, poderiam desestabilizar a posição de mando do príncipe. Assim, Maquiavel expõe ainda, como perigosa, a inovação. Pois o povo, pela sua conformidade ao domínio do antigo governante e às regras vigentes, tenderia, se não houvessem mudanças amplas o suficiente para quebrá-la, a continuar submisso como havia vivido até então.

Esta manutenção da condição antiga, e consequentemente da conformidade ao status quo, é ratificada no capítulo referente aos *principados mistos*, com o aparecimento de referências a características culturais do povo.

Estes Estados conquistados e anexados a um Estado antigo, se são da mesma província e da mesma língua, são facilmente sujeitos, máxime quando não estão acostumados a viver livres. Basta, para que se assegure a posse desses Estados, fazer desaparecer a linha do príncipe que o dominava, pois mantendo-se nas outras coisas a condição antiga, e não havendo disparidade de costumes, os homens vivem calmamente. [...] Mas, quando se conquista uma província de língua, costumes e leis diferentes, começam então as dificuldades, sendo necessária uma grande habilidade e boa sorte para poder conservá-la. Um dos meios mais eficazes é ir o príncipe habitá-la. [...] Os súditos ficarão satisfeitos com o mais fácil recurso ao príncipe: assim, terão maiores razões de amá-lo, se é o caso, ou de temê-lo (op. cit.: 22-3).

O amor ou temor do povo ao seu príncipe são, aqui, instrumentos para que o governante submeta os governados. Como o são a conformidade, os costumes, as leis e tudo mais que possa, de uma maneira ou de outra, levar o povo à submissão aos desejos do príncipe. A análise do processo de submissão torna-se, portanto, um dos grandes (senão o maior) sustentáculo da teoria po-

lítica de Maquiavel, na medida em que o tema é recorrente em todo *O Príncipe*. Esta característica expõe os fundamentos de uma concepção de poder inovadora para a época: *o poder sustentado nos homens submetidos*.

Não há, porém, na obra de Maquiavel, a redação clara de um conceito de poder, mas, no discorrer teórico, ele deixa entrever pressupostos básicos para o ato do poder.

Um destes pressupostos se refere especificamente à aceitação, por parte do indivíduo-objeto do poder, de que aquele ato seja praticado. Esta aceitação, ou submissão voluntária, forma a base da sua teoria política, na medida em que sua preocupação se refere, prioritariamente, à questão de eliminação, ou diminuição, da resistência.

Deste modo, é lícito afirmar que *O Príncipe* é um conjunto de procedimentos que tem, como centro, a manutenção do domínio fundamentalmente a partir do controle sobre a população.

E, enquanto um conjunto de procedimentos, ele é passível de divisão quanto às suas preocupações mais amplas. Pois, não sem risco de arbitrariedade, é possível dividi-lo, sempre com aquele objetivo, em três grandes grupos de procedimentos: a **Imagem**, a **Ética** e o **Controle do poder**. Grupos que, a seguir, terão suas características descritas.

3.1 A IMAGEM

Os procedimentos para com o povo são, nO *Príncipe*, os mais recorrentes, pois têm, para Maquiavel, relação direta com todos os outros procedimentos expostos. Deste modo, eles aparecem como uma espécie de cordão, além do objetivo central (a manutenção do governo), que amarra todos os outros itens do texto, pois são o principal suporte da possibilidade de mando e manutenção do Estado.

Maquiavel insiste na necessidade de relações com a população que contenham elementos com bom grau de possibilidade de influência, sobre ela, por parte do príncipe. Este, para se manter no governo da província, deverá se sustentar no povo, pois é possível chegar ao principado através do favor do povo ou do favor dos poderosos. Estas duas tendências, para o autor, são completamente diversas: o povo não deseja ser governado nem oprimido pelos grandes, e estes desejam governar e oprimir o povo.

Percebendo os grandes que não podem resistir ao povo, começam a dar reputação a um dos seus elementos e o fazem príncipe, para poder, sob sua sombra, satisfazer seus apetites. O povo também, vendo que não pode resistir aos grandes, dá reputação a um cidadão e o elege príncipe para estar defendido com a sua autoridade. O que ascende ao principado com a ajuda dos poderosos se mantém com mais dificuldade do que aquele que é eleito pelo próprio povo; encontra-se aquele com muita gente ao redor, que lhe parece sua igual, e por isso não a pode comandar nem manejar como entender. Mas o que alcança o principado pelo favor popular encontra-se sozinho e, ao redor, ou não tem ninguém, ou muito poucos que não estejam preparados para obedecê-lo (1957, pp.59-60).

Porém, esta atuação governamental suportada pelo povo não implica em delegação decisória para extratos políticos inferiores. Ela se refere especificamente a uma estratégia de marketing pessoal, através de um controle dos

sentimentos e emoções da população, visando a criação de uma espécie de mito em torno da imagem do dirigente.

Esta imagem deverá traduzir os valores centrais da cultura em que esta população está inserida. Assim, no momento histórico em que viveu Maquiavel, o dirigente deveria, para ter sucesso em sua empreitada, projetar uma imagem de homem empreendedor e ligado visceralmente ao Estado, pois o momento é de grande instabilidade política/territorial. As guerras territoriais estão disseminadas por toda a península e há trocas constantes de aliados e inimigos. Não bastasse as cidades-estado italianas, há ainda seus aliados estrangeiros com tropas em território italiano (França, Alemanha, Suíça e Espanha), o que gerava um sentimento de insegurança bastante significativo nas populações.

O monarca, então, devia aparentar ser um homem de muita coragem, que não se abatesse nas adversidades, na medida em que isto proporcionava um sentimento de segurança à população.

*Tratando-se [...] dum príncipe que saiba comandar e seja homem de coragem, que não se abata nas adversidades, não se esqueça das outras precauções e tenha com seu próprio valor e conduta **incutido confiança no povo**, jamais será enganado por este e verá que reforçou os seus alicerces (MAQUIAVEL, 1957: 62, sem grifo no original).*

Esta imagem de fortaleza e coragem deveria, ainda, conter outras características. Para uma sociedade com forte tradição humanista clássica, o respeito às questões humanistas tornava-se de vital importância para que um indivíduo fosse valorizado. Além disto, o domínio político e cultural efetuado pela Igreja Católica impunha um modelo religioso à vida cotidiana e, a partir deste modelo, a religiosidade se estabelecia como um forte valor para o julgamento dos homens.

Desta maneira, a religiosidade, a humanidade, a integridade, a fortaleza e a coragem eram, para a população, os grandes parâmetros para a análise das possibilidades de determinado cidadão se tornar um bom governante. Ou, se este já estivesse no poder, decidir se continuava apoiando-o. Em suma, o príncipe, ou candidato ao principado, deveria atuar fundamentalmente sobre os

homens, buscando a utilização dos seus valores e necessidades, no sentido de incutir-lhes confiança num futuro melhor.

Um bom exemplo aparece no décimo capítulo de *O Príncipe* quando, ao analisar as possibilidades de ataque a uma província cujo **príncipe é forte e não se tornou odiado**, afirma:

a quem replicasse que, se o povo tem suas propriedades fora da cidade e as visse arder, não haveria paciência capaz de resistir, e que o longo assédio e o próprio egoísmo dos súditos faria com que se esquecessem do príncipe, responderia eu que um príncipe corajoso e forte superará sempre todas aquelas dificuldades, ora dando aos súditos a esperança de que o mal não se prolongará, ora incutindo-lhes o temor da crueldade do inimigo (op.cit., pp.66-7, sem grifo no original).

O sentimento que o povo nutre pelo seu governante é elemento de tamanha importância para Maquiavel que há, em *O Príncipe*, um capítulo inteiro dedicado aos requisitos necessários para que o príncipe seja amado e, ao mesmo tempo, temido por seus súditos. Porém, fazer com que aconteçam estes dois sentimentos juntos é tarefa difícil.

De forma que se põe a questão se é melhor ser amado que temido ou vice-versa. Maquiavel afirma que o certo é ser uma e outra coisa, mas como é difícil reunir ao mesmo tempo as qualidades que dão estes resultados, é muito mais seguro ser temido que amado, quando se necessita falhar numa das duas. Porque, para o autor, os homens são em geral ingratos, volúveis, simuladores, covardes e ambiciosos de dinheiro. Enquanto o príncipe lhes fizer o bem todos estarão com ele, mas quando a dificuldade aparece virarão para o outro lado.

Pois, como afirma o autor, e já citado acima, os homens hesitam menos em ofender aos que se fazem amar do que aos que se fazem temer, na medida em que o amor é mantido por um vínculo de obrigação. Devido ao fato de serem os homens perversos, este amor é rompido sempre que lhes aprouver. O temor que se infunde, ao contrário, é alimentado pelo receio de castigo, sentimento que não se abandona nunca (op.cit.: 101). Deve, portanto, o príncipe fazer-se temer de maneira que, se não se fizer amado, pelo menos evite o ódio, pois é fácil ser ao mesmo tempo temido e não odiado. Isto somente é possível

se o príncipe se abster de praticar atos injuriosos contra a população, como o de se apoderar de bens ou mulheres dos seus súditos. E, se for obrigado a derramar o sangue de alguém, só poderá fazê-lo quando houver justificativa conveniente e causa manifesta.

Estes elementos relativos aos sentimentos de segurança e bem-estar dos súditos são, em termos conceituais, bastante caros ao autor. Os homens atuam a partir de antecipações sobre seu futuro, valorizando, assim, sua vida e seus bens. Portanto, as ações da direção que incidem diretamente sobre estes pontos deverão ser justificadas suficientemente para serem aceitas. E os bens não devem ser tirados nunca, porque *um príncipe sábio, amando os homens como eles querem e sendo por eles temido como ele quer, deve basear-se sobre o que é seu e não sobre o que é dos outros* (op. cit.: 103). Enfim, deve o príncipe procurar sempre evitar ser odiado, buscando ser temido e, se possível, amado.

E, com relação à sua imagem, deverá o dirigente ser tido como piedoso e não como cruel. Apesar disso, deve cuidar de empregar convenientemente essa piedade. Não deve, portanto, importar ao príncipe a qualificação de cruel para manter os seus súditos unidos e com fé, porque, com raras exceções, é ele mais piedoso do que aqueles que por muita clemência deixam acontecer desordens (op.cit.: 99).

Desta maneira, o príncipe não deve atuar apenas de forma a agradar o povo, pois deverá ele, para se garantir da posse do governo ou da sobrevivência do Estado, tomar decisões impopulares. Assim, para Maquiavel, ao necessitar praticar *injúrias* contra o povo, o príncipe deve praticá-las todas de uma só vez, a fim de que sejam percebidas, ou sentidas, por menos tempo. Isto faz com que a população sinta-lhes menos o gosto e, portanto, seja menos ofendida. Além disto, deve o monarca fazer com que outros imputem as penas, guardando-se de ligar sua imagem a fatos negativos.

Por outro lado, e seguindo a mesma linha lógica, *os benefícios devem*

ser realizados pouco a pouco, para que sejam melhor saboreados (op.cit.: 58). E a complementação do cuidado à imagem torna-se o guardar-se para os atos de graça, que só a ele mesmo, em pessoa, devem estar afetos. Ligando-se, no imaginário popular, apenas a fatos positivos.

Em outras palavras, deve o governante fazer com que sua imagem inspire, na população, sentimentos que a levem a confiar nele. Esta confiança é extremamente necessária para que o Estado tenha força, na medida em que seu povo, confiando no príncipe, não inspira a cobiça de outros poderosos. Isto gera unidade nas ações, possibilitando que a vida na província seja mais propícia ao bem-estar da população. E este bem-estar gera, por sua vez, maior confiança no governante, que mantém o poder mais facilmente.

Torna-se, então, de extrema importância a prática de ações que firmem na população esta confiança, esta crença no príncipe, pois

A natureza dos povos é vária, sendo fácil persuadi-lo de uma coisa, mas sendo difícil firmá-los na persuasão. Convém, pois, providenciar para que, quando não acreditarem mais, se possa fazê-los crer à força. [...] É o que, nos tempos que correm aconteceu a Frei Girolamo Savonarola, o qual fracassou na sua tentativa de reforma quando o povo começou a não lhe dar crédito. E ele não tinha meios para manter firmes aqueles que haviam acreditado, nem para fazer com que os incrédulos acreditassem. Pessoas nessas condições lutam com grandes dificuldades para conduzir-se, estando no seu caminho pela coragem. Vencidas as dificuldades, começam a ser venerados e exterminados os que invejam suas qualidades, tornam-se potentes, seguros, honrados, felizes (op.cit.: 40).

O governante, portanto, que não tiver a confiança do seu povo, deverá atuar para conquistá-la. Se já a possuir, não deverá descuidar deste detalhe, uma vez que *é necessário a um príncipe que o povo lhe vote amizade; do contrário, fracassará nas adversidades* (op.cit.: 62).

3.2 A ÉTICA

O príncipe deve expor, aos seus súditos, uma imagem que reflita o que eles aspiram para um príncipe. Isto é, que o príncipe seja uma espécie de imagem em um espelho, que demonstre as qualidades que a população projeta nele. E, desta forma, identificado com os súditos, e estes com ele, o príncipe poderia dirigir o Estado sem percalços.

Isto seria verdadeiro se os homens fossem bons. Mas os homens têm, para Maquiavel, uma natureza maligna. Mesmo que não relutem em louvar as boas qualidades de um homem exposto à opinião pública, eles, em si, não são bons. Um homem que queira fazer profissão de bondade em todos os aspectos, ou seja, em todas as qualidades, inevitavelmente seguirá para a ruína entre tantos que não são bons. Se o príncipe reproduzir em si a imagem do espelho, não conseguirá manter o Estado e, se mantiver o Estado, não reproduzirá o espelho.

A saída para este dilema seria a prática do que DE GRAZIA (1993) denomina *a retórica da impostura*. Esta consiste em, a partir de pares de qualidades (generosidade-mesquinharia, crueldade-compaixão e deslealdade-fidelidade), buscar uma linha principal para a conduta do príncipe, onde o ser e o parecer sejam desvinculados. *O príncipe não precisa possuir todas as qualidades acima citadas, bastando que aparente possuí-las. Antes, teria eu a audácia de afirmar que, possuindo-as e usando-as todas, essas qualidades seriam prejudiciais, ao passo que, aparentando possuí-las, são benéficas* (MAQUIAVEL, 1957: 107).

O autor abandona, assim, a perspectiva da moral cristã, vigente em seu contexto histórico, para propor uma moral laica. Segundo ARANHA (1993: 75), ao considerar uma nova moral secularizada, Maquiavel distingue os espaços da moral e da política, onde os movimentos passam a seguir princípios diferentes. Na moral individual, o critério não depende do resultado da ação, pois o indivíduo deve seguir o que é moralmente correto, aconteça o que acontecer.

Já na política, deverá o político ter como centro de seu ato a sobrevivência do grupo, devendo atuar não mais a partir do que é moralmente correto, e sim dos resultados, a fim de que aconteça o que ele deseja. Convém, portanto, ao governante não decidir sobre o bem ou o mal, o justo ou o injusto, mas decidir o que é bom ou ruim para o êxito, para o resultado a ser alcançado.

O monarca deverá ter um código moral próprio, baseado em um utilitarismo rigoroso sustentado na manutenção do poder sobre o Estado. *Deve, no entanto, ter muito cuidado em não deixar escapar da boca expressões que não revelem as cinco qualidades acima mencionadas, devendo aparentar, à vista e ao ouvido, ser todo piedade, fé, integridade, humanidade, religião* (MAQUIAVEL, 1957: 108).

E é a partir desta distinção entre ser e aparecer, ou moral secularizada, que Maquiavel dedica o décimo oitavo capítulo de *O Príncipe* à quebra da palavra dada. Para ele o monarca não deverá guardar a palavra dada por simples questão de princípios. Deverá ele guardá-la apenas quando isto lhe for útil. Se não for, deve ele fazer o que melhor lhe aprouver.

Precisa, pois, [o príncipe] ser raposa para conhecer os laços e leão para aterrorizar os lobos. Os que se fizerem unicamente de leões não serão bem sucedidos. Por isso, um príncipe prudente não pode nem deve guardar a palavra dada quando isso se lhe torne prejudicial e quando as causas que o determinaram cessem de existir. Se os homens todos fossem bons, este preceito seria mau. Mas, dado que são perversos e que não a observariam a teu respeito, também não és obrigado a cumpri-la para com eles. Mas é necessário disfarçar muito bem esta qualidade e ser bom simulador e dissimulador (op.cit.: 106).

Esta passagem, além da exposição sobre a quebra da palavra, traz à

tona uma espécie de norma modificada, que DE GRAZIA denomina *regra não áurea* em contraposição ao que ele chama de *regra áurea*. A *regra áurea* seria uma paráfrase dos versículos de Mateus 7:12 e Lucas 6:31

nos seguintes termos: “Faz aos outros o que queres que façam a ti”. A norma de Niccolò também se presta à paráfrase: “Faz aos outros o que eles fariam a ti”. As duas regras se assemelham em sua ênfase sobre a reciprocidade: a bíblica por se basear na conduta desejada dos outros, a de Niccolò por se basear na verdade efetiva acerca dos outros (DE GRAZIA, 1993: 312).

Também traz, aquela passagem, a fábula que torna-se o próprio centro de todo o capítulo: o leão e a raposa. Deve o príncipe atuar como leão e como raposa. O leão é o símbolo da força e, portanto, da crueldade, da violência. Porém, a força apenas não basta: é necessário, também que o governante atue cerebralmente para que tenha êxito em seus empreendimentos. Deve utilizar-se do exemplo da raposa, das artimanhas, do ludíbrio: o *bom simulador e dissimulador*.

O que Maquiavel poderia ter dito é que existem, em vez de dois gêneros, três formas de tratar com os súditos e com os aliados: a lei, a força e o ludíbrio.

O leão permanece como o símbolo da força. A raposa como o *de quem trai sua palavra, do enganador, do dissimulador, alguém que sabe “colorir bem” sua natureza. O leão continua como pano de fundo, sugerindo que a força nunca pode faltar e que os dois, leão e raposa, vivem em simbiose (DE GRAZIA: 315).*

A ética clássica, em que se funda a moral cristã, provém do direito natural e Maquiavel, ao propor uma moral secularizada, necessita inviabilizar este fundamento. A reflexão sobre erros e acertos dá início a um novo fundamento: o mundo dos fatos. Já na dedicatória de *O Príncipe*, ele procura mostrar que seu trabalho não é produto de mera pesquisa acadêmica, mas que é resultado do *conhecimento das ações dos grandes homens apreendidos por uma longa experiência das coisas modernas e uma contínua lição das antigas*

(MAQUIAVEL, 1957: 15).

Isto implica na busca, como sustentáculo da ação, dos fatos do mundo, da verdade efetiva das coisas. E o príncipe, para ser habilidoso nos assuntos políticos, que é seu dever, terá que entender que, para bem analisar a realidade e assim atuar com maior eficácia,

é mais conveniente procurar a verdade pelo efeito das coisas do que pelo que delas se possa imaginar. E muita gente imaginou repúblicas e principados que nunca se viram nem jamais foram reconhecidos como verdadeiros. Vai tanta diferença entre o como se vive e o modo por que se deveria viver, que quem se preocupar com o que deveria fazer em vez do que se faz, apreende antes a ruína própria, do que o modo de se preservar; e um homem que queira fazer profissão de bondade, é natural que se arruine entre tantos que são maus (MAQUIAVEL, 1957, pp. 91-2).

Neste sentido, a obra de Maquiavel é plena de bons e maus príncipes. Todavia, os elogios recaem apenas sobre aqueles que alcançaram o poder a custa de longo esforço e sacrifício e que, vencendo todas as adversidades, retêm os melhores conhecimentos das relações entre os homens e, portanto, o saber de que o poder não tem garantias, mas que necessita de uma atividade ininterrupta para garantir sua legitimação. E que isto somente pode ser conseguido se houver, por parte do príncipe, uma atenção acima de tudo pela verdade do efeito das coisas.

Desta forma, o príncipe deve atuar como os Romanos, pois eles

fizeram o que todo príncipe prudente deve fazer: não só remediar o presente, mas prever os casos futuros e prevent-los com toda a perícia, de forma que se lhes possa facilmente levar corretivo, e não deixar que se aproximem os acontecimentos, pois desse modo o remédio não chega a tempo, tendo-se tornado incurável a moléstia. [...] Assim se dá com as coisas do Estado: conhecendo-se os males com antecedência, o que não é dado senão aos homens prudentes, rapidamente são curados: mas quando, por se terem ignorado, se têm deixado aumentar, a ponto de serem conhecidos de todos, não haverá mais remédio àqueles males (MAQUIAVEL, 1957: 26).

Prega, portanto, um modelo de governo racional, reflexivo, fundado em um pragmatismo rigoroso, pautando as decisões do governante pela análise concreta da realidade e pela definição do que lhe vai ser útil enquanto governo, do que lhe proporcionará a manutenção do poder sobre o Estado. Pois o tempo torna o bem em mal e o mal em bem, e o bom príncipe se diferencia do mau

por sua habilidade em se adaptar aos novos tempos.

3.3 O CONTROLE DO PODER

As mudanças na conjuntura não dão tréguas ao príncipe, que deve fazer o melhor uso das ocasiões que se lhes apresentam na busca da preservação de sua autoridade. Neste processo, em que ele busca permanentemente a legitimidade, deve constantemente analisar seu contexto político. Deve ele cuidar que não haja cidadãos ou grupos com excesso de poder, pois isto constitui uma ameaça direta à sua legitimidade, pois o preço da preservação do poder é a eterna vigilância. Torna-se vital, para o príncipe, apreender os sinais que indicam o perigo: reconhecer os meios pelos quais cidadãos ou grupos de cidadãos possam ser capazes de obter mais poder do que é seguro conferir-lhes.

Após identificar o foco do perigo, faça-se o príncipe de chefe e defensor dos mais fracos, e trate de enfraquecer, ou eliminar, os poderosos. Aos que tiverem poder e não o ameaçam, deve o príncipe prevenir-se, já que no futuro poderão vir a ameaçá-lo. A melhor estratégia é cooptá-los, pois, assim agindo, o príncipe os trará para junto de si, facilitando o trabalho de controlá-los. Além disto os terá obrigados para consigo, diminuindo a possibilidade de conspirarem contra o senhor.

Maquiavel cita, como exemplo, uma estratégia de Cesar Bórgia para diminuir a ameaça que seus próprios *condottieri*, oriundos das famílias rivais Orsini e Colonna, representavam a seu poder.

Por isso o duque deliberou não depender mais das armas e fortuna outrém. E a primeira coisa que fez foi enfraquecer as facções dos Orsini e Colonna em Roma. De todos os aderentes destes, que fossem gentis-homens, procurou o apoio, tornando-os gentis-homens seus e lhes dando grandes pensões em dinheiro, e honrou-os, segundo suas qualidades, com postos de comando e de governo, de modo que, em poucos meses, a afeição que

nutriam pelos partidos se extinguiu totalmente, passando toda para o duque. Depois, esperou a ocasião de extinguir os chefes dos Orsini, estando já dispersos os da casa de Colonna (op.cit.: 46).

E, desta maneira, ficou com a tropa sob seu comando (e também sob sua vigilância), tornando-se mais forte, além de ter enfraquecido a oposição.

O príncipe deve também saber ouvir, deve buscar as informações necessárias para seu êxito. Isto implica em ter “informantes” espalhados pelos vários espaços sociais do Estado. Deve ter indivíduos de confiança que lhe tragam informações confiáveis para que ele possa tomar as decisões apropriadas a cada momento político. Além disto, o príncipe, para manter uma província de costumes diferentes da sua, deve implementar a organização de colônias que teriam dupla função: além de atuar como informantes, seus integrantes poderiam infundir, na população da província conquistada, o temor ao príncipe, tornando-se um espaço sócio-político confiável.

Os “informantes” e as colônias acabam por aparecer como boas estratégias para a identificação dos sinais que indicam o perigo, acima referidos, e, além disso, como obstáculos para as atividades de conspiração que porventura possam aparecer.

Um príncipe prudente deve cogitar da maneira de fazer-se sempre necessário aos seus súditos e de precisarem estes do Estado; depois ser-lhe-ão sempre fiéis (MAQUIAVEL, 1957: 63). Este pode ser considerado outro procedimento que diminui as possibilidades de ocorrência das ameaças acima citadas.

Para que esta estratégia possa ser levada a efeito, torna-se necessário um alto nível de centralização no processo de tomada de decisão, característica que coaduna perfeitamente com o modelo que Maquiavel propõe ao príncipe. Esta estrutura centralizada se reflete diretamente na composição do ministério do príncipe. Ele deve levar em consideração questões relativas à segurança da sua posição enquanto dirigente máximo do Estado. Desta maneira, o príncipe, na estruturação de seu ministério, deve considerar dois modelos básicos, o

modelo francês e o modelo turco, a partir de seu contexto político e das virtudes e imperfeições.

O governo turco é exercido por um senhor que, dividindo seu reino em sandjaks, dispõe de servidores que muda e desloca como bem lhe parece. O rei de França está colocado em meio de uma multidão de senhores cujo domínio é tradicional e que são, em seus distritos, reconhecidos e amados por seus súditos. São poderosos e o rei não pode privá-los de suas regalias, sem grave perigo para ele próprio (op.cit.,p. 32).

A tomada do poder, no modelo francês, pode ser facilitada através de aliança com algum barão do reino, pois sempre há descontentes ou desejosos de fazer inovações. Estes indivíduos poderiam, assim, abrir caminho e facilitar a vitória do príncipe. Mas, depois da conquista, o conquistador deverá enfrentar inúmeras dificuldades, criadas não apenas pelos que foram oprimidos, como também dos que o ajudaram na conquista. Não será suficiente extinguir o sangue do príncipe, já que ficarão aqueles senhores poderosos, que se tornam chefes de novas rebeliões. *E, não sendo possível nem contentá-los nem fazê-los desaparecer, perderás [o príncipe] o Estado na primeira oportunidade que se lhes apresente (op.cit.: 33).*

Por outro lado, a conquista do Estado turco será plena de dificuldades, pois não é possível o príncipe ser chamado por senhores poderosos da Turquia, e nem será de grande valia uma rebelião destes. *É que, sendo todos escravos, mais dificilmente podem ser corrompidos e, quando se corrompessem, poucas vantagens se poderia obter, uma vez que eles não poderiam arrastar a massa popular (op.cit.: 32).*

A conquista da Turquia seria empresa muito difícil. Porém, quem a conquistasse deveria apenas preocupar-se em eliminar o senhor. Extinto este, não restaria mais causa de temor, já que, como uma organização política altamente centralizada, seu staff não tem domínio sobre o povo.

É a partir do modelo turco que Maquiavel proporá a forma de constituição do ministério do príncipe. Afirma o autor que, em relação aos ministros, o príncipe deverá observar as qualidades dos homens que tem ao seu redor,

pois a primeira conjectura que se faz, a respeito de um príncipe, repousa na qualidade de sua observação daqueles homens. A escolha do ministério é, para Maquiavel, uma decisão de extrema importância ao governante. E ele é plenamente responsável pelas ações de seu staff.

Esta escolha passa por duas características importantes dos candidatos a ministro: **fidelidade** e **competência**. A competência é, desde Max Weber, muito discutida e requisitada nos modelos administrativos. Mas, por ser ela um pilar do modelo burocrático, vem sempre acompanhada de uma proposta de neutralidade, na medida em que são propostas centrais da Burocracia, dentre outras, a neutralidade do sistema e a consequente evitação da interferência política. Evitação esta expressa em toda a discussão, e defesa, contra as interferências das características pessoais no movimento da organização burocrática.

E é contrariamente a esta neutralidade que se põe o modelo de direção maquiavélico. Enquanto um ministro (ou integrante do staff) do sistema burocrático deve buscar fidelidade à função a partir dos objetivos da organização, o ministro de Maquiavel deve uma fidelidade política ao governante. E esta fidelidade política deverá ser alvo de procura por parte do Príncipe, pois ela não acontece espontaneamente. Ela é sustentada nos objetivos pessoais do próprio ministro.

O príncipe, para assegurar-se do ministro, deve pensar nele, honrando-o, fazendo-o rico, obrigando-o para consigo, fazendo-o participar de honrarias e cargos, de modo que as muitas honrarias não lhe façam desejar maiores, e os muitos cargos não lhe façam temer mutações. Quando, pois, os ministros, e os príncipes com relação a estes, são assim, podem confiar uns nos outros; de outra forma, o fim será sempre mau para uns e outros (MAQUIAVEL, 1957: 98).

Assim, a busca da fidelidade do ministro, por parte do governante, deverá acontecer como uma troca: este doa objetos de desejo àquele; e aquele, por seu turno, dá sua fidelidade a este.

Isto não implica, porém, numa proposta em que as atitudes do staff devam ser personalistas. Maquiavel pretende, em sua exposição, buscar maneiras de fazer com que os ministros sejam, como querem os defensores do siste-

ma burocrático, impessoais em suas funções. Porém, diferenciando-se ao entendê-los como homens, sujeitos aos desejos e às paixões e, também, fazendo-os *entender* que suas paixões e desejos somente serão realizáveis através do Príncipe.

Uma terceira característica, então, se impõe: que o ministro pense mais no Príncipe do que em si, apesar de suas paixões pessoais.

E, finalmente, os escolhidos do Príncipe deverão ser homens sábios, pois deverão aconselhá-lo com sabedoria.

Há três espécies de cabeças – uma, que entende as coisas por si mesma, outra que sabe discernir o que os outros entendem, e, finalmente, uma que não sabe ajuizar do trabalho dos outros (a primeira é excelente, a segunda muito boa e a terceira inútil) – [...] Uma vez que se tem capacidade para conhecer o bem e o mal que outrém diga ou pratique, ainda que não se tenha iniciativa própria, reconhecem-se as boas e más qualidades do ministro, exaltando as primeiras e corrigindo as segundas (MAQUIAVEL, 1957: 97).

Isto sem descuidar que o Príncipe, segundo a afirmação acima, também deve ter sua dose de sapiência. E este quantum de sabedoria será de suma importância no trato com seu staff.

Deverá o governante fazer com que entendam que não lhe farão ofensa se lhe disserem a verdade. Mas não se estende esta máxima a todos, ela é válida apenas aos seus assessores. Mesmo assim com prudência, pois não pode permitir que lhe digam a verdade a qualquer momento: deve o governante fazer com que lhe aconselhem apenas no que solicitar conselhos. Deve aconselhar-se a respeito de tudo e com mais de um conselheiro. As deliberações, porém, deverá guardar como domínio seu. A partir dos conselhos tomados deverá deliberar como bem entender.

Estes procedimentos possibilitarão ao Príncipe dar unidade e harmonia aos conselhos e não sustentar-se apenas em um conselheiro, pois se acatasse o juízo de um só *aquele que governa de fato muito em breve lhe tomaria o Estado* (MAQUIAVEL, 1957. p. 28).

Deste modo, um dirigente empresarial que tomasse o modelo maquiavélico para moldar suas relações com seu staff, deveria utilizar-se de um mo-

delo centralizado na tomada de decisões, com bom nível de comunicação com seus assessores e valorizando na escolha destes, fundamentalmente, as possibilidades de fidelidade, não ao cargo que ocuparão, mas à sua pessoa enquanto dirigente. Pois, para Maquiavel, o posto de ministro deverá seguir o que ele denomina modelo turco, no qual o ministro é um fiel servo *do governante*.

4. A POLÍTICA DE MAQUIAVEL NA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Para a discussão da proposta política dO *Príncipe* na Universidade do Vale do Itajaí, se descreverá e analisará o processo decisório da organização no que se refere à racionalidade política. Isto é, se os dirigentes têm suas decisões pautadas em critérios racionais ou se, pelo contrário, a tomada de decisão é norteadada por critérios políticos, relativos ao jogo de interesses dos diversos grupos internos à organização, buscando a manutenção de cargos e áreas de influência. Para a viabilização deste recorte, tomou-se a questão, supra citada, relativa à aproximação das estratégias gerenciais às estratégias políticas dO *Príncipe*, que são, por sua vez, ações eminentemente políticas.

Porém, antes é necessário descrever o contexto onde acontece este processo. Portanto, um breve relato da história desta universidade e de sua constituição no ano desta pesquisa torna-se oportuno.

4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A 08 de maio de 1950, foi constituída, em Itajaí (SC), a Sociedade Professor Flávio Ferrari que, conforme ata de sua assembléia de fundação, *encampou, outrossim, na sessão em foco, ao ser aprovado o Estatuto, a Escola Professor Flávio Ferrari, educandário este fundado por iniciativa do Dr. José Medeiros Vieira, seu organizador e diretor responsável, a 15 de agosto de 1949, que o dotou de Cursos do SENAC, Curso de Madureza, etc.*¹ Esta era, segundo o art. 1º de seu Estatuto, uma sociedade civil, literária, que tinha por objeto a cultura moral, cívica, intelectual e física da comunidade da cidade.²

Doze anos depois, a 05 de novembro de 1962, a Sociedade Professor Flávio Ferrari passa a chamar-se Sociedade Itajaiense de Ensino Superior (SIES). Com o funcionamento de duas faculdades, a Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais do Vale do Itajaí e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Vale do Itajaí, a entidade se pretendia à difusão da instrução de nível universitário, no interior do Estado de Santa Catarina, especialmente em Itajaí, Vale do Itajaí-Açú e do Itajaí Mirim. Porém, seu estatuto somente é registrado em 16 setembro de 1964, apesar de concluído na data de sua fundação, poucos dias antes de convênio firmado com a Prefeitura Municipal de Itajaí (em 22 de

¹ Ata da Fundação da Sociedade Professor Flávio Ferrari. In: FEPEVI. **Relatório nº 01 do período de acompanhamento para o reconhecimento da Universidade do Vale do Itajaí**. Itajaí, 1987, p. 8.

² Estatuto da Sociedade Professor Flávio Ferrari. In: FEPEVI. **Relatório nº 01 do período de acompanhamento para o reconhecimento da Universidade do Vale do Itajaí**. Itajaí, 1987, p. 10.

setembro de 1964), pois, segundo NUNES,

Dadas as dificuldades de se encaminhar uma instituição particular de ensino superior e, em especial, conseguir-se a autorização e o reconhecimento dos cursos criados junto aos Conselhos Estadual e Federal de Educação, os dirigentes da SIES optaram por celebrar um Convênio com a Prefeitura Municipal de Itajaí, criando uma ficção jurídica, segundo a qual, para efeitos de apresentação diante daqueles Conselhos, os cursos ministrados pela SIES eram municipais e, portanto, públicos (1995: 90).

Desta maneira, as Faculdades de Ciências Jurídicas e de Filosofia, Ciências e Letras do Vale do Itajaí foram oficializadas como estabelecimentos de ensino superior municipais. Mesmo na condição de estabelecimentos municipais, exercia a SIES, com plena autonomia, a direção, tanto administrativa quanto técnica, de ambas as Faculdades. Passaram a ser autarquias municipais, *consideradas de Direito Público, com função técnica desmembrada da Administração Municipal e tutelada por esta, continuando, entretanto, sua direção nas mãos da SIES, que era uma sociedade civil de direito privado.*³

Em 1968, a Prefeitura Municipal de Itajaí criou a Autarquia Municipal de Educação e Cultura da Cidade de Itajaí - AMECCI, desvinculando-a totalmente da SIES e revogando todos os dispositivos existentes sobre aquela sociedade, declarando inexistente qualquer compromisso entre a Prefeitura e a SIES. Tornando, assim, a direção das Faculdades responsabilidade dos próprios professores, sem interferências externas daquela sociedade.

Em 1970, mais uma mudança jurídica é levada a efeito: a Autarquia Municipal de Educação e Cultura da Cidade de Itajaí transformou-se em fundação, figura jurídica mais conveniente e mais adequada à sua realidade, nascendo, então, a Fundação de Ensino do Pólo Geo-Educacional do Vale do Itajaí - FEPEVI, pela Lei nº 1047, de 11 de novembro daquele ano.

³ FEPEVI. Relatório nº 01 do período de acompanhamento para o reconhecimento da Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, 1987, p. 15.

Segundo NUNES,

Com a extinção da autarquia e a criação da fundação, pensava a prefeitura municipal estar se livrando de um pesado e incômodo fardo que assumira no calor dos embates políticos. Chamara a si a responsabilidade de organizar, conduzir e manter um estabelecimento de ensino superior, talvez não consciente do que isto significasse. Ao perceber, porém, todo o alcance, principalmente financeiro, do que assumira, tão rapidamente como o tomou, desfez-se do compromisso, alterando juridicamente a forma de que revestira o empreendimento: de autarquia para fundação. Não há, porém, como apagar-se o caráter nitidamente público que assumiu o ensino superior de Itajaí, com sua assunção pela prefeitura, e a vinculação intrínseca que tem com o poder público municipal. Uma instituição criada por lei não tem como esconder a sua face pública. Hoje a UNIVALI é uma fundação pública de direito privado, ou seja, uma órfã com pais vivos e já acostumada a esta situação de autonomia e não interferência do poder público municipal. Ao mesmo tempo em que se apresenta como uma rejeitada órfã, é ela intensamente cobiçada e desejada pelos políticos que compõem o poder público municipal, ávidos de deitar as mãos em algo que lhes amplie o prestígio. Dela, porém, só querem as benesses, não lhes interessando, de maneira alguma, o compromisso de sustentá-la e desenvolvê-la (op.cit.: 93).

Pelos decretos presidenciais nº 69.799, de 9 de setembro de 1971 e 71.650, de 2 de janeiro de 1973, foram reconhecidas a Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais do Vale do Itajaí e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Vale do Itajaí. Inicialmente, foram reconhecidos cinco cursos superiores, pois, em 1971 – junto ao reconhecimento da Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais –, é reconhecido o Curso de Direito e, em 1973 – junto ao reconhecimento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Vale do Itajaí –, são reconhecidos os cursos de Licenciatura em Geografia, em História, em Letras e em Pedagogia.

Em 1978, foram autorizados a funcionar os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, sendo criada a Faculdade de Ciên-

cias Administrativas, Econômicas e Contábeis do Vale do Itajaí. Dois anos após, em 1980, foi criada a Faculdade de Enfermagem e Obstetrícia do Vale do Itajaí e, em 1987, a Faculdade de Psicologia do Vale do Itajaí.

Neste ponto já estava em andamento um processo para transformar a FEPEVI, que naquele momento se estruturava em cursos e estabelecimentos relativamente isolados, em uma universidade, o que daria a possibilidade de integração dos vários campos do saber, necessidade premente para se constituir em, segundo o já referido **Relatório nº 01 do período de acompanhamento para o reconhecimento da Universidade do Vale do Itajaí, instituição aglutinadora e racionalizadora do desenvolvimento regional** (FEPEVI, 1987). Nas entrelinhas deste discurso é possível entrever o que almejava, à época, a Instituição: uma força política regional mais consistente.

Assim, foram encaminhados os devidos estudos internos, com a nomeação, por parte do então Diretor Geral da FEPEVI (o atual Reitor da universidade), da Comissão Responsável pela Elaboração da Carta-Consulta UNIVALI, visando planejar e conduzir o processo de criação e reconhecimento da Universidade do Vale do Itajaí.

Também foi preparada e implantada uma estrutura pré-universitária, com criação das Faculdades Integradas do Litoral Catarinense – FILCAT –, uma mudança jurídico-estrutural a mais na história da universidade.

A integração das faculdades gerou uma expectativa favorável e um clima institucional positivo para a criação da UNIVALI, estabelecendo-se toda uma estrutura, como se se tratasse, efetivamente, de uma universidade. Isto possibilitou ajustes, discussões e políticas de tratamento de todo o conjunto (NUNES, 1995: 94).

Daí em diante processaram-se as necessárias ações internas e externas para a conquista dos objetivos estabelecidos e já queridos coletivamente. A Carta Consulta foi aprovada pelo Conselho Federal de Educação pelo Parecer

nº 820, de 3 de dezembro de 1986, iniciando-se o processo de visitas de acompanhamento em março de 1987 e encerrando-se o relatório final em janeiro de 1989. Logo a seguir, em um processo bastante rápido, a Universidade do Vale do Itajaí foi reconhecida pelo Ministério da Educação. Com isto chegou ela à figura jurídica de 1995: Fundação Universidade do Vale do Itajaí.

Assim, pública na origem, a Fundação atuava como Instituição de direito privado, na medida em que o poder público, na figura do Governo Municipal, não a mantinha e nem a gerenciava, limitando-se a indicar, a partir de lista sêxtupla elaborada pelo Colegiado Eleitoral (composto pelos Conselhos Superiores), o nome do futuro ocupante da cadeira de reitor da universidade. Via de regra, o Prefeito Municipal indicava o nome do principal escolhido, ficando o processo da lista como mera peça decorativa. O Reitor, conforme o parágrafo 1º do artigo 13 da lei municipal nº 2.515 – que dispõe sobre a transformação da FEPEVI em Fundação UNIVALI –, acumulava *as funções de autoridade executiva superior da Fundação e da Universidade do Vale do Itajaí*. Ou seja, o Reitor dirigia tanto a Universidade quanto sua mantenedora.

Desta forma, tanto a Fundação quanto a Universidade tinham um modelo de gestão essencialmente privado, já que havia um mínimo de ingerência do poder público na definição de seus destinos, no seu processo decisório.

Em 1995, a universidade contava com cinco *campi* distribuídos por cinco municípios diferentes. Esta distribuição buscava regiões próximas à sua clientela. Assim foram criados *campi* em Balneário Camboriú – basicamente para a criação do curso de Turismo e Hotelaria, com amplo mercado naquele município –, em Tijucas – onde estava sendo iniciada a implantação de ensino superior, com o Curso de Pedagogia, visando o mercado da região próxima ao Rio Tijucas, de onde provinha um bom número de estudantes para o *campus* sede de Itajaí – e em Biguaçu – a maior estrutura física fora de Itajaí, buscando o mercado da Grande Florianópolis, de onde deslocavam-se dezenas de ônibus de

estudantes, nos três turnos de funcionamento da UNIVALI, para o *campus* Itajaí. Uma exceção a esta regra era o *campus* de Penha, criado para o Curso de Oceanografia, em que a qualidade do ensino e da pesquisa foram priorizados na escolha do local.

Nestes cinco *campi*, oferecia 28 cursos de Graduação, com cerca de doze mil alunos e perto de 1.550 vagas/semestre no vestibular, sendo 22 cursos no *campus* sede de Itajaí, onde também localizava-se a sede administrativa. Também neste *campus* se localizava o Colégio de Aplicação (CAU), com aproximadamente 1.800 estudantes, distribuídos entre o Maternal e o Segundo Grau. Havia, ainda, em torno de mil alunos de Pós-Graduação, distribuídos em 25 cursos *lato sensu*, nível de especialização.

Com relação ao Corpo Técnico-Administrativo, contava com mais de quinhentos funcionários e setecentos professores.

Estes docentes, em sua grande maioria, tinham apenas o grau de especialistas em cursos *lato sensu*, com boa parcela tendo concluído este curso de especialização na própria universidade. Eram contratados em regime horista, contando-se as horas efetivamente gastas no ensino (“horas de sala de aula”) para o cálculo dos salários, excetuando-se alguns poucos docentes que possuíam horas de pesquisa e os ocupantes de cargos diretivos. Porém, todos os docentes e funcionários da organização, em termos empregatícios, eram ligados à Fundação Universidade do Vale do Itajaí, pessoa jurídica de direito privado, e regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A UNIVALI, no período de sua existência, teve como característica principal o afã da construção, do aumento de suas instalações e da quantidade de sua clientela. Esta característica se manteve principalmente devido ao fato de apenas uma pessoa ter ocupado a cadeira de Reitor da Universidade. Na medida em que ele escolhia livremente os Pró-Reitores de sua administração, a política central se manteve durante todo o período.

Exemplo disto é a progressão no número de cursos oferecidos: de 10 cursos em seu início, em 1987, fechou o primeiro semestre de 1995 com 28 cursos. Isto significa a criação de mais de um curso por semestre, quase que triplicando este número em oito anos. O número de *campi* subiu de um para cinco neste período. O número de alunos, segundo NUNES (1995), de 4.128 (em 1989) foi para 6.877 (em 1992), um aumento considerável, na casa dos 65%, para um período de três anos. Mas, no triênio seguinte este aumento ultrapassou os 70% – chegando a próximo de 12.000 o número de alunos em 1995.

Quanto à estrutura hierárquica, a UNIVALI tinha, no topo de seu organograma, um reitor, escolhido através de uma eleição entre os membros dos Conselhos Superiores da Universidade. Estes conselhos tinham, via de regra, a presença do reitor, vice-reitor, pró-reitores, representantes da reitoria, diretores de faculdades, representantes dos funcionários, representantes docentes (um por faculdade), representantes discentes (também um por faculdade), além de representantes de outras entidades do município, como Prefeitura Municipal, Câmara dos Vereadores, Clube dos Diretores Lojistas, etc..

Logo a seguir, integrando o que se define por “Reitoria”, vinham o Vice-Reitor, Pró-Reitores e o Chefe de Gabinete do Reitor, todos escolhidos como cargos de confiança do próprio Reitor.

Abaixo na estrutura acadêmica, já integrando a estrutura das faculdades, vinham os Diretores de Faculdade (ou de Unidade) e os Vice-Diretores, escolhidos em eleições onde votavam o corpo docente, o corpo discente e os funcionários da faculdade em eleição paritária, e os Chefes de Departamentos, professores escolhidos também eletivamente por seus pares.

Finalmente, há que se ressaltar algumas mudanças ocorridas logo após a eleição de 1994 para o cargo de Reitor (na qual o ocupante do cargo foi reeleito). As Pró-Reitorias permaneceram em número de três, mas uma importante modificação, em relação ao caráter acadêmico da Universidade foi efetuada.

Antes desta modificação, existiam as Pró-Reitorias Administrativa, Acadêmica e Comunitária. A Pró-Reitoria Administrativa atuava estritamente na área econômico-financeira da Instituição. A Pró-Reitoria Acadêmica tinha, sob sua jurisdição o ensino, a pesquisa e a pós-graduação, além de toda o processo de documentação discente. Enquanto que a Pós-Graduação Acadêmica, o elo fraco desta corrente, tinha sob sua responsabilidade as relações com a comunidade na qual a universidade estava inserida. Esta função a punha como responsável pela parte de comunicação social, de controle e suporte institucional de eventos ocorridos no espaço físico da Universidade e toda a parte de extensão universitária. Ora, como a principal atividade de extensão eram, e continuavam a ser no momento desta pesquisa, os estágios curriculares dos vários cursos oferecidos, e como as decisões e os contatos referentes a estas atividades eram diretamente efetuados pelos cursos e faculdades, sem interferência da cúpula administrativa da Universidade, esta Pró-Reitoria tornava-se pouco operante em termos acadêmicos.

A principal mudança efetuada em 1994 foi a criação da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão (ProPPEx). Em substituição à antiga Pró-Reitoria Comunitária, a ProPPEx assumiu, além das obrigações relativas à extensão, as funções relativas à pesquisa e à pós-graduação, que eram antes responsabilidade da Pró-Reitoria Acadêmica, tornando-se politicamente mais forte, no contexto institucional, do que sua antecessora e, assim, reforçando as atividades de pesquisa, de pós-graduação e de extensão, que não mais ficaram submetidas às atividades de ensino.

4.2 A IMAGEM

Maquiavel, segundo DA GRAZIA, modifica com *O Príncipe* as regras de como deveria o príncipe pautar sua conduta. Ao contrário dos típicos manuais de regras para os príncipes de sua época, que apresentavam seu modelo baseado no que era prescrito por Deus, ele considerará seu modelo a partir dos súditos e de outros governantes (1993: 307).

Já na carta de apresentação de *O Príncipe*, efetuada para Lorenzo de Médici, ele afirma

nem quero que se repute presunção o fato de um homem de baixo e ínfimo estado discorrer e regular sobre o governo dos príncipes; pois os que desenhavam os contornos dos países se colocam na planície para considerar a natureza dos montes, e para considerar a das planícies ascendem aos montes, assim também para conhecer bem a natureza dos povos é necessário ser príncipe, e para conhecer a dos príncipes é necessário ser do povo (MAQUIAVEL, 1957: 16).

Analogamente, no início do capítulo XV, ele escreve que como era seu intento *escrever coisa útil para os que se interessarem [pareceu-lhe] mais conveniente procurar a verdade pelo efeito das coisas do que pelo que delas se possa imaginar (MAQUIAVEL, 1957: 91).*

Assim, sua perspectiva toma por parâmetro o objetivo e as consequências das ações, e não uma moral estabelecida. Mas, para que estas ações tenham êxito na consecussão dos objetivos, elas deverão levar em conta as características de seus objetos de influência: as pessoas do povo e seu modo de relacionamento e de vida.

Como o objeto deste estudo se refere diretamente às relações de domínio entre os dirigentes e a comunidade acadêmica e se, como discutido no capítulo dois, este exercício de poder necessita da aceitação de seu indivíduo-objeto, uma destas características, que deverá ser alvo das preocupações do governante, é justamente a moral. O governante deverá pautar, não sua conduta, mas sua imagem a partir de uma moralidade. Segundo Maquiavel, *tão simples são os homens, e obedecem tanto às necessidades presentes, que aquele que engana sempre encontrará quem se deixe enganar*. Desta maneira, *o príncipe não precisa possuir todas as qualidades acima citadas, bastando que aparente possuí-las* (MAQUIAVEL, 1957: 106-7). Deverá o governante, então, dar uma especial atenção ao que os governados enxergam nele, ao que a base da pirâmide deseja ver nele.

Sustentando-se na base da pirâmide, o governante não poderá deixar de levar em conta os valores centrais da moral, do código de conduta dos governados. Para Maquiavel, as características que deveriam ser priorizadas se referiam à religiosidade: *parecer piedoso, fiel, humano, íntegro, religioso* (MAQUIAVEL, 1957: 107). Estes valores eram relativos à influência do clero no cotidiano das pessoas naquele momento histórico.

Ele também levanta outras características importantes à sua época: coragem, honestidade, honradez, confiabilidade, generosidade, etc. Características valorizadas também nos dias de hoje.

Porém, esta valorização das qualidades humanas varia em função, além dos diferentes momentos históricos, dos diferentes espaços sociais. Assim, de uma organização para outra pode-se notar diferenças significativas no conjunto de valores que pauta as ações dos homens, dependendo diretamente da cultura interna à organização em questão.

Esta cultura, e conseqüentemente seus valores, são diretamente determinados por uma série de variáveis intervenientes em sua dinâmica. Estas variáveis vão desde os valores básicos do espaço social onde se encontra a organi-

zação (sua externalidade) até o design hierárquico de que se utiliza (sua estruturação de autoridade). Passando pelo tipo de objetivo que pretende alcançar e o momento de seu desenvolvimento, enquanto sistema social organizado.

A busca da imagem mais eficaz para a manutenção do domínio sobre um sistema social organizado deverá, então, levar em consideração os elementos que sustentam as relações sociais em sua internalidade. Estes elementos se referem, além do código moral, aos objetivos da organização, à sua cultura, ao ponto em que se encontra em seu desenvolvimento histórico e à sua própria história, ao movimento dos grupos de interesse no interior do sistema (política interna), etc. É desta maneira que as pessoas determinam um modo de pensar, determinando sua maneira de agir e seus desejos.

Desta forma, um levantamento da imagem dos dirigentes da UNIVALI, e se havia correlação com aquela desejada pela comunidade acadêmica, necessita antes uma análise da própria organização a partir daquelas características.

Sua cultura organizacional, em 1995, era extremamente relacionada ao cotidiano. Não havia na comunidade acadêmica, de forma geral, uma perspectiva de médio ou longo prazo. As ações, via de regra, visavam resultados de curto prazo, gerando uma atuação caracterizada por uma imanência ao prático, consequência de dois fatores principais: o processo de contratação, e vinculação, dos professores e, consequentemente, a relação que estes estabeleciam com a organização.

A contratação dos integrantes do corpo docente era efetuada sem concurso público. As relações trabalhistas seguiam o padrão estabelecido pela Consolidação das Leis do Trabalho, determinando um vínculo, entre a universidade e os professores, bastante frágil, na medida em que a universidade tinha amplos poderes para dispensá-los. Isto se tornava um fato eliciador de insegurança no corpo de professores, causando, por sua vez, projeções de curto prazo com relação à carreira profissional como docente.

A contratação comportava, ainda, uma vinculação do salário ao número

de horas semanais *em sala de aula*. Isto é, o salário do professor era definido a partir do número de créditos que ele ministrava efetivamente, sem considerar o tempo de preparação de aulas ou de atendimento aos estudantes.

Considerando que poucos professores queriam, ou tinham condições, de ministrar aulas suficientes para receber um salário que possibilitasse uma boa qualidade de vida, grande parte do corpo docente da UNIVALI acabava por fazer da docência sua segunda profissão. Alguns destes professores buscavam, na universidade, uma atividade que lhes desse status profissional, como uma espécie de “vitrine” para a clientela. Outros objetivavam a satisfação do desejo, ou da “vocação”, de ser professor universitário.

Porém, na medida em que a atividade docente não supria suas necessidades financeiras, estes profissionais acabavam por priorizar suas atividades fora da universidade, em detrimento das atividades acadêmicas. E, como profissionais liberais (em sua maioria), nas suas atividades principais eles logicamente priorizavam, ao atuar na docência, os aspectos técnicos dos conteúdos das disciplinas por eles ministradas.

Esta forma de atuação gerava uma valorização do técnico em detrimento do acadêmico. Valor este que acabava difundido por toda a comunidade, pois o professor era visto como o elemento mais ligado às atividades-fins da organização e, portanto, reconhecido como tendo maiores conhecimentos e possibilidades de acerto no direcionar o pensamento da base da pirâmide. É o fenômeno denominado por Pierre Bourdieu como poder simbólico.

Esta difusão do valor técnico, por sua vez, também conduzia a projetos de curto prazo. Em virtude da própria natureza do agir técnico, que busca prioritariamente a resolução de problemas específicos, não havia uma preocupação de generalização e, portanto, de soluções globalizantes de médio e longo prazo.

Isto diminuía sensivelmente a vivência acadêmica ligada à pesquisa, causando uma produção acadêmica extremamente deficitária. Apenas em 1994

aparece, substituindo a Pró-Reitoria Comunitária, a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão (ProPPEx). Estes campos da atividade universitária estavam, antes da criação da ProPPEx, subordinados à Pró-Reitoria Acadêmica, que atuava prioritariamente sobre o ensino, subordinando aqueles campos de atividade a este.

Com a criação da ProPPEx, com uma atividade ainda incipiente em 1995, apareceram as figuras do Núcleo de Pesquisas e a Revista Alcance, revista semestral de divulgação científica que contava, à época desta pesquisa, com dois números lançados. Não havia editora universitária.

Assim, a valorização das características eminentemente acadêmicas – a generalização do conhecimento, a produção científica, os projetos a longo prazo, etc. – ainda não havia crescido o suficiente para que pudesse ser considerada significativa junto à comunidade acadêmica.

Por outro lado, com o valor técnico gerando projetos de curto prazo, valorizando o presente, o prático, a cotidianidade, a profissão ao invés da pesquisa, acabava por determinar uma exarcebada valorização do que é palpável, das grandes obras. Em um contexto com estas características, o que valoriza o governante, além das grandes obras, são as qualidades relativas ao bom gerente: probidade, seriedade, rapidez na resolução dos problemas do cotidiano (não importando se outros serão gerados com isso). Enfim, eficiência na manutenção (sobrevivência) da organização.

Esta eficiência também é medida pelo índice de sanidade financeira da organização. E este é um ponto central ao levantamento da imagem desejada do governante e que remete a um momento importante – para a análise do contexto organizacional – da história da organização.

Em 1987, *é escolhido em eleição direta, secreta e universal, por professores, funcionários e alunos, e nomeado pelo Prefeito Municipal* (Processo de Reconhecimento da UNIVALI, 1989: 3), como presidente da FEPEVI e diretor-geral da FILCAT, o então (em 1995) presidente da Fundação e reitor da

UNIVALI, que toma posse dos cargos em 21 de maio daquele ano.

A FEPEVI passava, no momento, por um estado deveras delicado, pois vinha de um período de déficit orçamentário que a colocava em sérias dificuldades financeiras. Situação devida, segundo depoimentos de funcionários que participaram deste período da organização, à gestão imediatamente anterior ter sido extremamente ineficiente. Esta gestão, imposição da Prefeitura Municipal, tinha como presidente da fundação e diretor-geral das faculdades o então vice-prefeito do município.

Alguns dados, constantes do Processo de Reconhecimento⁴, são importantes para uma avaliação daquele momento: a) a liquidez corrente da FEPEVI, que era de Cz\$ 0,71 em 1985 e Cz\$ 0,88 em 1986, saltou para Cz\$ 8,10 em 1987; b) o capital circulante líquido foi de uma dívida de Cz\$ 15.065.000,00, em 1985, e Cz\$ 18.143.000,00 também negativo, em 1986, para o patamar positivo de Cz\$ 320.515.000,00 no final de 1987; c) o capital de giro próprio subiu de Cz\$ 35.752.000,00 negativos, em 1985, para Cz\$ 297.566.000,00 em 1987; e d) a rentabilidade do investimento próprio foi de menos 2,26%, em 1985, e 1,04%, em 1986, para 83,69% em 1987. Como é possível notar, a sanidade financeira da UNIVALI, em risco nos anos-fiscais de 1985 e 1986, foi plenamente recuperada no ano relativo à posse do atual reitor da universidade.

Esta recuperação financeira tão repentina pode ser explicada a partir de uma análise do financiamento da universidade no triênio 1985/1986/1987.

As receitas com atividades de ensino, as populares mensalidades, foram responsáveis, em 1985 e 1986, por 82,52% e 76,41%, respectivamente, dos aportes de recursos da fundação (NUNES, 1995: 132).

Já com o novo presidente da fundação, há uma mudança significativa.

O item Receita de Atividades de Ensino tem algumas variações muito fortes e até

⁴ Mais especificamente no *Relatório final da comissão de acompanhamento para transformação, pela via do reconhecimento, das Faculdades Integradas do Litoral Catarinense - FILCAT - na Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI*, efetuado em janeiro de 1989.

esdrúxulas, como as que ocorreram em 1987 e 1988. O índice que expressa a receita das mensalidades, em relação ao total do orçamento, caiu para somente 31.76% em 1987, ficando o Governo Federal responsável por nada menos que 66.11% do financiamento da UNIVALI naquele ano. Sem dúvida uma inversão que causaria inveja a qualquer instituição federal. Ocorre que, justamente nesta época, um influente político catarinense (e itajaiense) assumiu o Ministério da Educação, passando a UNIVALI a dele receber toda a sorte de benesses. Num orçamento anual de aproximadamente 10 milhões de reais, receber de fonte oficial cerca de seis milhões de reais, é uma parcela muito significativa. Fato semelhante e ligeiramente inverso ao do ano anterior, ocorreu em 1988, quando o Governo Federal cobriu 39.35% das despesas globais da UNIVALI. De lá para cá, o aporte de verbas federais vem caindo drasticamente a cada ano (NUNES, 1995: 136).

Porém, a imagem do herói que “salvou” a universidade se manteve, pois as dificuldades enfrentadas em 1985 e 1986 eram de conhecimento geral entre a comunidade acadêmica.

Desta forma, ao ser inquirido se uma das qualidades da alta direção da UNIVALI era a coragem, um dos informantes desta pesquisa preferiu referir-se diretamente ao reitor com a seguinte afirmação:

Eu o conheci em vários estágios. É certo que estou me contradizendo, mas tenho uma certa admiração por ele. Eu estou aqui há muitos anos e o vi de várias formas. Tive muita admiração por ele quando a universidade estava no fundo do poço. E ele encorajou o pessoal. Disse que ia em frente e passou por uma eleição. Venceu e conseguiu colocar a universidade lá em cima de novo. Tenho muita admiração por ele.

Como é possível notar, esta espécie de trauma na história da fundação ainda rendia seus frutos, mesmo que já tivesse se passado quase uma década destes fatos. Este evento criou elementos na cultura organizacional, derivados basicamente de um processo de mitificação do reitor.

Este ainda era identificado como o “herói” que “salvou” a universidade através de um processo de saneamento financeiro.

E, deste modo, a identificação entre o “herói”, a “salvação” e o saneamento financeiro, acabou por produzir uma valorização muito forte da saúde financeira da universidade, possibilitando uma manutenção do domínio através da utilização destes elementos simbólicos. Segundo um dos entrevistados:

Este poder centralizador já é arte deste poder Villela⁵ nestes seus vinte anos. É o palco carismático, é o carisma. Carisma que o pessoal aprendeu a confiar, e eu senti isto muito bem... Aprende a confiar exclusivamente no Villela. [...] Em 1º lugar, isto é dito pelos conselhos. Que a UNIVALI não tem arrecadação suficiente. Que ela não tem dinheiro e, no entanto, sobra problema. Não tem dinheiro, não tem dinheiro, mas eu vou para Brasília e vou tentar. Vou trazer uma verba de lá, com o meu amigo o cavalheiro fulano, já convenci o camarada outro. Ele diz o seguinte, não tem dinheiro, não tem dinheiro, mas tem uma arrecadação vultosa. Semestre passado ele construiu 4 blocos com o dinheirinho da mensalidade. Não vem dinheiro de fora mais. Mas o reitor é o único, é o único que se encarrega de buscar o dinheiro que ninguém sabe de onde é. [...] Assim ele se faz: se colocando como necessário.

Desta forma, cria-se o que o entrevistado denomina carisma que, para Pierre Bourdieu, é diretamente relacionado ao poder simbólico.

É um poder que aquele que lhe está sujeito dá àquele que o exerce, um crédito com que ele o credita, uma fides, uma auctoritas, que ele lhe confia pondo nele sua confiança. É um poder que existe porque aquele que lhe está sujeito crê que ele existe. Credere, diz Benveniste, “é literalmente colocar o kred, quer dizer a potência mágica, num ser de que se espera proteção, por conseguinte, crer nele”. O kred, o crédito, o carisma, esse não-sei-quê pelo qual se tem aqueles de quem isso se tem, é o produto do credo, da crença e da obediência, que parece produzir o credo, a crença, a obediência (BOURDIEU, 1989: 188).

Assim, o que sustenta o carisma é a crença, o *kred*, que mantém o domínio. Os dominados “doam” esta crença ao indivíduo que eles creem ter qualidades que se amoldam às características emolduradas no credo.

⁵ Edison Villela, reitor da universidade no momento desta pesquisa.

Temos, então, a crença e o credo. A crença é produzida na própria relação com o indivíduo que será seu objeto, que será objeto do credo. Ela se produz a partir de um “olhar” diferenciado, de um ver através do objeto da crença, projetando nele os elementos aprioristicamente estabelecidos no credo.

Desta forma, o credo é anterior à relação entre o crente e o objeto da crença. É ele que dá sentido, que dá as bases, à relação crente-credo.

Ele, o credo, se estabelece, então, a partir da significação dada, pelos doadores da crença, pelos crentes, a um fenômeno acontecido anteriormente. E aí, neste fenômeno, são definidos os elementos sustentadores da crença: o credo.

Assim, o objeto da crença é

como o campeão divino ou humano que, segundo Benveniste, “tem necessidade que se creia nele, que se lhe confie o kred, com a condição de ele espalhar os seus benefícios sobre os que assim o apoiaram”, o homem político retira a sua força política da confiança que o grupo põe nele. Ele retira seu poder propriamente mágico sobre o grupo da fé na representação que ele dá ao grupo e que é uma representação do próprio grupo e da sua relação com outros grupos (BOURDIEU, 1989: 188).

E esta confiança pautada na representação causa uma espécie de torpor, de conformismo, nos dominados, nos crentes. A crença estabelece um diferencial apriorístico, no imaginário dos dominados, entre as naturezas do dominante e dos que se deixam dominar nela baseados. Diferencial que imobiliza os dominados, mantendo o domínio.

Este fenômeno causa um modelo personalista, centralizador, na medida em que quem acaba por ter o compromisso e o direito de decidir é o dominador. Em função de não ter o direito, de não ser de sua responsabilidade, do entendimento de não ser capaz e do próprio conformismo em que está imerso o grupo dominado, ninguém decide nada, a não ser o próprio governante, o criado, o carismático.

Personalismo que a maioria dos entrevistados identificaram na UNIVALI. Assim, segundo um entrevistado, ela é

personalista, fortemente marcada pelo personalismo. Eu nunca vi em toda a minha vida uma instituição com um personalismo tão marcante. Não dá para comparar mas isto não existe, por exemplo, numa USP, numa UNICAMP. O reitor fulano ou o reitor sicrano não faz a diferença. É claro que existe ao nível da política macro, porém só aí vais ter diferença. E isso não muda a cara da instituição, não muda a característica da universidade se fulano não é reitor. Porque as políticas, as normas, estão estabelecidas. O funcionamento geral permanece. A universidade está acima das pessoas. A instituição está acima das pessoas. Aqui não tens as pessoas e a instituição. É um modelo muito personalista em que, muitas vezes, as pessoas, particularmente funcionários mas também muitos professores, sentem um certo medo devido a esta personalização. É uma instituição caso. É figura carimbada, naquilo que representa. [...] Para uma parcela da universidade, a UNIVALI é uma pessoa. E se essa pessoa sair? Isto gera uma insegurança muito grande.

Mas, acima de tudo, a crença se mantém, como dito acima, num modo de olhar o crido, por parte dos crentes. Ela se mantém propriamente na imagem projetada pelos dominados, com base em seu credo, com base em seu próprio conjunto de elementos de crença.

Ora, este conjunto de elementos é parte do conjunto de valores que os grupos estabelecem para se manterem “cimentados”. Para, como diz Aristóteles, alcançar a sua busca coletiva. Para o autor, como citado acima, toda associação se forma tendo por alvo um bem, pois os homens trabalham pelo que têm em conta um bem (ARISTÓTELES, 1957: 11).

Portanto, para que a organização alcance seus objetivos, é necessário que haja cooperação entre seus participantes. Esta cooperação somente acontece se houver algo, além dos objetivos, que os una.

Desta maneira, o conjunto de valores de um determinado grupo acaba por definir a imagem requerida de um integrante, qualquer que seja sua prove-

niência (interna ou externa), para que sobre ele seja projetada uma representação. Isto é corroborado, por Maquiavel, quando ele afirma: *concluirei somente que é necessário a um príncipe que o povo lhe vote amizade; do contrário, fracassará nas adversidades* (1957: 62). Para ele, esta imagem, ligada ao imaginário popular, é o principal sustentáculo do poder.

É que os homens, em geral, julgam mais pelos olhos do que pelas mãos, pois todos podem ver, mas poucos são os que sabem sentir. Todos vêem o que tu pareces, mas poucos, o que és realmente, e estes poucos não têm a audácia de contrariar a opinião dos que têm por si a majestade do Estado. Nas ações de todos os homens, máxime dos príncipes, onde não há tribunal para que recorrer, o que importa é o êxito bom ou mau. Procure, pois, um príncipe, vencer e conservar o Estado. Os meios que empregar serão sempre julgados honrosos e lavados por todos, porque o vulgo é levado pelas aparências e pelos resultados dos fatos consumados, e o mundo é constituído pelo vulgo, e não haverá lugar para a minoria se a maioria não tem onde se apoiar (MAQUIAVEL, 1957: 108).

A partir do exposto acima pode-se afirmar que os elementos constituintes desta imagem – a imagem que era desejada pela comunidade acadêmica – são os ligados à técnica, ao pragmatismo gerencial, à seriedade, à probidade, à resolução rápida dos problemas cotidianos, à demonstração de boa saúde financeira da organização e às obras, ou atos, com consequências de curto prazo.

Estes elementos apareceram com frequência nas entrevistas com os participantes da organização. Foram levantados como valores de base nas respostas de boa parte das questões. Porém, apareceram principalmente com relação às questões referentes à imagem dos dirigentes em relação à comunidade acadêmica.

Questões que giravam em torno das características requeridas, segundo Maquiavel, para que o governante pudesse manter o domínio sobre o Estado. Para o autor, o príncipe deveria “criar” uma imagem que demonstrasse parecer piedoso, fiel, humano, íntegro, religioso, corajoso, honesto, honrado, confiável

e generoso. Pois estas características o levariam (o príncipe) a ser temido, evitar ser odiado e, se possível, a ser amado pelo seu povo. Sentimentos, para o autor, básicos para o domínio.

Em virtude da organização estudada ser uma academia, cujo objetivo era pautado pelo agir a partir de pressupostos científicos, retirou-se daquelas características as referentes aos valores ditados pela religiosidade. Efetuou-se este procedimento na medida em que era de supor que não teriam grande influência na manutenção do domínio e que, apenas com as características restantes, poder-se-ia levantar a natureza política do gerenciamento da UNIVALI.

Assim, quando solicitados a responder sobre a imagem, a partir da característica *coragem*, todos os entrevistados afirmaram que os dirigentes da universidade a demonstram. Compreendiam esta demonstração como efetuada a partir das ações gerenciais agressivas, que demonstravam segurança em relação aos problemas financeiros.

Segurança que se torna palpável através dos investimentos no desenvolvimento da universidade, basicamente em um crescimento quantitativo. A coragem era vista principalmente nas obras de ampliação do espaço físico e nos projetos de novos cursos. Em resumo, para os entrevistados, a cúpula administrativa passava uma imagem de coragem exatamente na ampliação da universidade, basicamente nos elementos que denotavam tamanho organizacional: maior espaço físico, maior número de alunos, maior número de professores, maior número de funcionários, etc..

A coragem identificada pelos entrevistados, então, estava ligada à projeção de uma imagem de empreendedora, pela direção da universidade, visceralmente unida aos destinos da organização. Havia aí extrema semelhança ao homem das grandes obras de Maquiavel.

Esta imagem fica plenamente exemplificada a partir de algumas afirmações dos entrevistados.

Sim, ele passa esta coisa. É corajoso. Ele inventa isto, eu vi de perto. [cita uma

reunião para a construção do prédio de uma faculdade] *E ele reuniu a turma e disse: “começa a comprar os ferros e manda estaquear o prédio”. Tem dinheiro? “Eu estou falando manda estaquear, depois nós conversamos. Vou arrumar dinheiro para pagar”. Então é isso mesmo. Ele passa e a turma acha que a bola está com ele mesmo, não adianta querer tirar.*

Sim. Audaciosos! Não têm medo de fazer dívida porque sabem que depois vem o retorno. Nem que para isto se sacrifique os professores, por exemplo.

Imagem de coragem tem, principalmente de investimento: a coragem de investir. Eles vendem esta imagem. Há toda uma preocupação em relação a isso.

Esta imagem de grandes obras, de investimentos, de segurança, acabava por ligar-se às qualidades requeridas na organização, acima expostas, basicamente às relativas à demonstração de saúde financeira da Fundação, ao pragmatismo gerencial e às obras com consequências de curto prazo. Ao investir em ampliação de espaço físico, por exemplo, havia uma demonstração de que a organização tinha capital, ou crédito, disponível que podia ser dirigido às construções, gerando segurança na comunidade acadêmica com relação à sobrevivência da organização. Estes investimentos também demonstravam que os dirigentes estavam seguros dos seus atos, obtendo credibilidade da comunidade. E, finalmente, as obras eram palpáveis, eram visíveis. Elas se relacionavam diretamente com a cultura da organização, pois apareciam no espaço vivencial das pessoas: no cotidiano.

A coragem, do modo como está posta acima, explorando elementos da cultura da organização, gera um sentimento de segurança em seus extratos sociais inferiores. E esta segurança é traduzida por credibilidade para os dirigentes em relação às decisões destes. Isto implica que a comunidade acadêmica considerava *confiável* a direção: ela possuía *confiabilidade*.

A confiança que a comunidade tinha na direção estava ligada, além do processo acima referido, à valorização do pragmatismo gerencial, na medida em que a comunidade compartilhava a noção de que aqueles que comandavam

a organização estavam seguros do que faziam, de que haviam pensado em (e se precavido de) todas as possibilidades de falhar. Também entendiam que havia uma utilidade prática para cada ação empreendida. Um dos entrevistados, depondo sobre a confiabilidade que possuíam os dirigentes, afirmava que a comunidade havia desenvolvido

a noção básica de que a administração sabe o que é necessário e para o que é preciso. Eles tentam passar a imagem de que têm absoluta segurança sobre os rumos da universidade. A eficiência do controle da orientação estratégica, que eles sabem exatamente o que é para ser feito, que eles dominam todos os conhecimentos necessários. Eles gostam de passar esta idéia de que dominam todos os caminhos internos.

O reforço à idéia, ou crença, de que a direção dominava todos os trâmites internos, faz eco em um dos principais tópicos da proposta estratégica de Maquiavel. Pois, para o autor, *um príncipe prudente deve cogitar de fazer-se sempre necessário aos seus súditos e de precisarem estes do Estado; depois ser-lhe-ão sempre fiéis* (1957: 63). Tópico este que será discutido oportunamente no decorrer deste trabalho.

Porém, mais do que fazer-se sempre necessário, o príncipe deve parecer imprescindível. Deve buscar uma imagem de imprescindibilidade, que crie no imaginário popular a idéia de que o Estado não sobreviverá sem sua presença (do príncipe).

Esta idéia existia, e era mantida pela administração, como explicitado no depoimento do informante, acima citado. Ela era sustentada na organização a partir de ações estratégicas que denotavam resoluções rápidas dos problemas cotidianos. Estas ações eram efetivadas a partir de decisões pautadas por um forte pragmatismo e intervinham até em decisões extremamente básicas (como, por exemplo, se um professor podia ou não ministrar aulas de camisa sem mangas). A idéia de imprescindibilidade também era sustentada em atos que demonstravam a boa saúde financeira da fundação.

Estas ações reforçavam elementos de crença na comunidade acadêmica, fazendo com que esta crescesse mais fortemente na posse, por parte da direção, dos conhecimentos necessários para bem orientar os destinos da universidade. Também, e conseqüentemente, reforçavam a crença de que a administração, e somente ela, poderia dirigir a organização dentro de parâmetros seguros à sua sobrevivência.

Além disto, as obras de expansão da universidade se, por um lado, serviam como referenciais palpáveis (visíveis) a estas estratégias, por outro, atuavam como obstáculos no imaginário dos que podiam vir a se aventurar à ocupação da administração da universidade. Este fenômeno se efetivava na medida em que as ações expansionistas requerem, apenas em função de sua existência, continuidade de projeto. O não conhecimento da totalidade do processo se impõe, àquele que ambiciona ocupar um lugar de direção, como um obstáculo, pois ele não pode pensar, sem aquele saber necessário, soluções de continuidade.

Esta estratégia foi referida por um dos entrevistados com a seguinte afirmação:

ele se faz, se põe como necessário. Há uma estratégia que é cíclica: nos finais de mandato, e faz tempo que é assim, ele cria uma unidade, uma faculdade, como a odontologia, na hora em que está saindo. Primeiro ele criou a universidade, no mandato de oitenta e pouco e aí foi prorrogado, porque estava em processo de transformação de universidade. Os homens estavam lá, se sai Villela, não sai mais, prorrogado sem eleição até noventa. Depois ele ficou, foi eleito de 90 a 94 e, quando estava terminando o mandato, ele implantou o curso de odontologia. Aí fala que tem que terminar esta implantação. E agora o próximo curso é medicina, cujo projeto já está montado, mas não vai ser posto em prática agora. Vai ser mais para o finzinho do mandato, quando estiver mais próximo do final, ele lança o curso. E agora, quem vai dar conta de terminar o projeto? Então deixa o homem mais um pouco. É um clima de dependência.

Porém, mesmo que o candidato ultrapasse o obstáculo montando solu-

ções viáveis de continuidade, o mesmo obstáculo aparecerá, nas reflexões da comunidade, como um impedimento efetivo ao apoio político àquele candidato. E a imagem de imprescindibilidade dos ocupantes da direção se retroalimenta.

4.3 A ÉTICA

Com relação à ética na tomada de decisões, por parte dos dirigentes, todos os informantes concordaram que esta ação tomava por base princípios pragmáticos ligados principalmente à manutenção do poder. A palavra dada somente era mantida na medida em que não prejudicava seus interesses em relação à forma desejada para a organização, aos projetos definidos para a academia, aos cargos e funções estratégicos que deviam ser mantidos, etc..

Havia até uma certa preocupação, relativa à guarda/quebra da palavra dada, em relação à externalidade da organização, porém internamente esta preocupação inexistia. Este fenômeno ratificava a utilização de uma ética pragmática nas ações da direção, na medida em que demonstra claramente “dois pesos e duas medidas”. Como informou um dos entrevistados:

Só é mantida [a palavra dada] para fora. Para a comunidade, porém, nem sempre. Há sempre a possibilidade de simulações, de jogos. O que parece que complica estes jogos é a existência da imprensa, isto faz com que a cumpram frequentemente. Internamente as coisas são diferentes. A não ser por um ou outro jornalzinho independente que aparece por aí, eles dominam todos os meios de comunicação internos. Também existe o fato das pessoas (professores, funcionários e mesmo alunos) terem medo de falar, de se movimentar. Isto facilita muito prometerem algo e depois não cumprirem se a promessa ficar difícil de ser realizada.

Isto era facilitado, e muito, pela própria imagem, acima discutida, que esta direção projetava para a comunidade, pois, na medida em que se punha como indispensável na gestão dos destinos da UNIVALI, gerava o medo do

conflito na comunidade acadêmica, que se via completamente dependente desta direção. Isto gerava um modelo altamente centralizado de administração, com um acirrado controle dos processos internos.

Controlando os processos internos, tendo a comunidade acadêmica em sua dependência, interferindo diretamente em quase todo espectro da tomada de decisões da organização e controlando os meios de comunicação internos, os dirigentes podiam modificar seus contratos indefinidamente, desde que no âmbito interno à universidade. Isto era plenamente utilizado. Segundo um informante, quando questionado se haveria, na tomada de decisões por parte dos dirigentes da organização, uma moralidade própria:

Não sei se é do Maquiavel “os fins justificam os meios”, mas com certeza absoluta. Se ele [o reitor] queria continuar mais um pouco, ele mudou o estatuto. Tirou uma palavrinha e botou outra dizendo que podia continuar. Ele não podia, mas, para poder, manipulou os conselhos e mudou o estatuto. Moral, por ai, vale tudo.

Esta referência à troca de palavras é relativa à modificação do Estatuto da Universidade do Vale do Itajaí, realizada em 1994, pelo Conselho Universitário (pouco tempo antes da realização das entrevistas). A modificação consistiu na inversão de um artigo do Estatuto que inviabilizava a reeleição para o cargo de reitor. No artigo constava *não podendo haver recondução ao cargo* e foi modificado simplesmente retirando-se a palavra **não**. Na redação final constava: *podendo haver recondução ao cargo*. Esta modificação foi efetuada buscando-se a reeleição do ocupante do cargo de reitor para mais um mandato. Objetivo que foi alcançado no segundo semestre daquele ano.

Apesar de designado na organização como eleitoral, os entrevistados negaram o caráter eletivo deste processo, à exceção de dois entrevistados que não quiseram se referir ao fato. Utilizaram-se de palavras como fraude, farsa, jogo, circo, etc.. A citação de um dos entrevistados, que apesar de longa é aqui exibida na íntegra, liga vários elementos fundamentais neste episódio. Quando

interrogado sobre o processo eletivo para a escolha do reitor, ele responde da seguinte forma:

Foi uma imoralidade! Imoral foi a mudança do estatuto para ele [o reitor] poder continuar e imoral foi, depois, a comissão eleitoral: as regras do jogo foram montadas especificamente para ele ganhar. Em nome da democracia, os outros candidatos chegaram até a concordar que ele participasse. Disseram: “você são ditadores se não deixarem que ele participe”. Em nome da democracia o pessoal concordou que ele entrasse e que fosse modificado o estatuto. Uma inversão, o jogo inverteu-se só em função dele, em função do Vilella. Um jogo totalmente conduzido, totalmente preparado. Definindo: um circo armado, um negócio meio feio. E a comunidade universitária ficou calada: professores, funcionários, alunos e candidatos. Isto é o mais impressionante da nossa cultura organizacional, da nossa cultura interna. Essa coisa, uma veneração. Eu acho que é próprio de ditadores. Por exemplo: Getúlio Vargas. O Getúlio aparecia para dar um discurso, as 3 primeiras fileiras de mulheres, desmaiavam, caíam para traz quando ele abria a boca.

Apesar de todos considerarem este processo como não eletivo, um dos informantes apontou elementos positivos no processo.

Foi um jogo muito grande [...] Eu não vejo isso como totalmente negativo, eu vejo aspectos positivos também. O momento de insegurança que a universidade estava passando. [...] Acho que a teia da reitoria na época era uma teia muito mais consistente do que de quem estava tentando entrar. Houve pressão de ambos os lados. Porém, houve alguns elementos que me fizeram ficar com a teia mais resistente.

A idéia de imoralidade se manteve, porém se torna, devido “ao momento de insegurança”, justificável. Há que se ressaltar que o entrevistado ocupava cargo administrativo, o que demonstra que as formas de proceder daqueles dirigentes acabaram por se diluir para toda a organização, tornando-as utilizáveis, e efetivamente utilizadas, nos níveis administrativos médios e inferiores.

Esta diluição também contribuiu para tornar possível esta “moralidade própria” ou “moralidade maquiavélica”, pois naturalizou estes procedimentos,

inviabilizando qualquer movimento contrário mais amplo.

Outro elemento daquele processo decisório é a noção, também diluída em todos os espaços organizacionais, de imprescindibilidade daquela gestão. Idéia discutida acima, mas que tem ampla influência neste item de análise: a manutenção do poder foi sustentada diretamente pelo discurso que afirmava categoricamente que a UNIVALI, e portanto sua comunidade acadêmica, só se beneficiaria com a manutenção dos atuais gestores da organização.

Optariam [a comunidade acadêmica] pela manutenção do poder para o bem estar acadêmico, é isso que acontece na cabeça deles. Fariam tudo, fazem tudo para esta manutenção: “é para o bem estar da academia. É o que ela precisa neste momento”. Por outro lado também é este o pensamento das pessoas da Reitoria: “eu vou manter o poder porque é necessário a minha presença aqui”. Eles entendem que sem isso não há possibilidade, não há condução. Sem isso a condução está ameaçada. Vai estar ameaçada a condução da universidade. E as pessoas vão ficar perdidas, não vão saber lidar com os problemas. “Então nós que sabemos temos que ficar aqui”.

Desta forma, foi criado um conjunto de procedimentos que incluía o não cumprimento da palavra dada, o não cumprimento de leis, de acordos, de direitos, etc.. Este conjunto foi plenamente aceito, pois tudo seria feito em prol de um bem maior, já que a manutenção dos gestores em seus cargos seria fundamental para a manutenção da instituição.

Como já discutido acima, Maquiavel diferencia os espaços da moral e da política, pois para ele os critérios e princípios das ações são diferentes. Na moral individual, aconteça o que acontecer, o indivíduo deve seguir o que é moralmente correto. Seus critérios não devem levar em consideração os resultados da ação em pauta.

O que não pode acontecer na política, pois o foco das ações, segundo o autor, é a sobrevivência do grupo, devendo atuar não mais a partir do moralmente correto, e sim dos resultados, a fim de que aconteça o que ele deseja. O governante, então, deve decidir a partir do êxito, deve agir para o resultado a

ser alcançado, e não sobre os conceitos de bem e de mal ou de justo e de injusto.

Isto implica na noção de um governante com um código moral próprio, sustentado sobre um utilitarismo rigoroso e dirigido à manutenção do poder sobre o sistema social que governa. Esta manutenção do poder, porém, deve se ligar à manutenção do próprio sistema social, na medida em que, se não houver sistema social a ser dominado, não é possível o poder, o domínio. Em última instância, então, esta definição se refere a uma moral francamente individualista, na qual o centro está no indivíduo que age, na pessoa do governante.

Esta definição de governante, em nossa sociedade, é idêntica à definição do homem político, o homem de partido que ocupa cargo ou está envolvido na administração da coisa pública (fundamentalmente os ocupantes e pretendentes de cargos nos poderes legislativo e executivo). É o que o senso comum identifica como “os políticos”.

São os homens que negociam em interesse próprio, que simulam e dissimulam, que não guardam palavra, que só fazem o que lhes trouxer benefícios, que “só aparecem aqui em épocas de eleição e depois desaparecem”, etc.. Esta definição de “homem político” é corrente no imaginário desta sociedade, principalmente no Brasil.

A maioria dos entrevistados, em um ponto ou outro da entrevista, acabou por fazer referência à direção a partir desta noção: *são políticos!*. Esta afirmação apareceu nas entrevistas ora se referindo à preocupação com a imagem, ora com relação ao processo eleitoral, ora se referindo ao controle do poder, etc.. O que vale ressaltar é a concepção do “homem político” diretamente ligada à concepção dos dirigentes.

Desta forma, é possível afirmar que as atividades diretivas da UNIVALI tinha como sustentáculo uma moralidade própria, bastante similar à moralidade proposta por Nicolau Maquiavel no *Príncipe*. Esta “moralidade maquiavélica” gerava, pela sua inconfundível centralização em um individualismo utilitarista,

uma organização extremamente centralizada, na medida em que impunha os objetivos individuais dos dirigentes acima dos objetivos da organização.

Ora, quando entende-se que uma das características mais marcantes do ser humano é sua dinamicidade, sua inconstância, conclui-se que estes objetivos são, também, mutáveis, inconstantes. Desta maneira, não há como possibilitar algum modelo de gestão mais descentralizado, pois, à medida que mudam os objetivos do grupo gestor, modificam-se os objetivos do trabalho a ser realizado na organização, impossibilitando que os participantes da base consigam uma coordenação de seus trabalhos. Mudando-se os objetivos frequentemente, os trabalhos devem, também, ser modificados com frequência, impossibilitando a sincronia nestas mudanças. Resultado: para manter a organização trabalhando ordenadamente, dividindo o trabalho, torna-se necessária a centralização.

Por outro lado, esta centralização, como vimos acima, torna possível a “ética maquiavélica”.

4.4 O CONTROLE DO PODER

A organização estudada, de acordo com todos os entrevistados, era suportada por uma estrutura altamente centralizada, pois seu processo decisório se localizava, basicamente, nos estratos hierárquicos mais elevados. Estes geriam desde decisões mais amplas, que se referiam a toda a universidade, como a construção de novos prédios ou a abertura de novos cursos, até decisões mais específicas, como definições relativas a grades curriculares ou procedimentos de matrículas ou condições especiais, individualizadas, de pagamento de mensalidades de alunos. Um dos informantes afirmou que

Todas as reivindicações que você faz, até o precisar de uma folha, tem que passar pelas instâncias maiores, pela Pró-Reitoria Acadêmica e, por sua vez, pelo reitor. O símbolo maior da centralização é esta pró-reitoria, ela centraliza mais, ela simboliza mais a centralização. Porque, hoje, os departamentos não tem autonomia nenhuma. Já fui chefe de departamento [...] todas as reivindicações que fazíamos iam bater nesta pró-reitoria e, por sua vez, no reitor. Os fóruns menores, tipo departamentos e cursos, não tem autonomia nenhuma, não tem decisão nenhuma. Não tem poder de decisão.

Este elevado grau de ingerência somente se tornava possível devido ao modelo estrutural que a UNIVALI possuía. Ela se estruturava como uma espécie de transição entre um modelo de universidade fundacional dividido por faculdades e um modelo de universidade dividido por áreas de conhecimento, departamentos e disciplinas.

Por outro lado, a quase inexistência de professores com carga de trabalho semanal, contratados por período, e a quase totalidade de professores em

regime horista, no qual o professor recebe pelo número de horas aula que ministra por semana, fazia com que não houvesse a criação de vínculos acadêmicos entre os professores e a própria universidade. Isto gerava uma espécie de afastamento dos docentes das questões político-administrativas da universidade, possibilitando a livre ação das pessoas que assumiam cargos de direção.

Nestes cargos de direção estavam incluídos os diretores de unidade, porém com certas restrições, pois estas unidades eram financeiramente dependentes da reitoria. Havia também o fato de que estes diretores provinham da condição de professores horistas e, ao final de seu mandato, deveriam retornar à antiga condição. Entendendo-se que estes professores passavam ao cargo de diretor através de eleições paritárias dentro da própria faculdade, uma inviabilização de suas ações geraria dificuldades na realização de seus projetos e dificultaria uma possível reeleição.

Esta reeleição era altamente desejável, na medida em que o cargo de diretor oferecia a possibilidade de ascender ao regime de trabalho por período, percebendo salário por um número de horas maior do que as horas de sala de aula, além de comissionamento por cargo de confiança. Além disto, devido ao período de mandato de diretor (dois anos) ser mais curto que o mandato da "Reitoria" (quatro anos), este se via numa condição de provisoriedade bastante perigosa. É que a condição de horista dos professores criava um vínculo profissional muito tênue destes com a universidade, pois esta podia diminuir o número de funções que eram de sua responsabilidade. Em outras palavras, os dirigentes tinham poderes para reduzir o número de disciplinas que o professor estava ministrando, substituindo-o em algumas. Podia, também, eliminar horas de pesquisa, diminuir suas horas de extensão, etc.. Isto aparentava ser um elemento importante no imaginário da categoria, gerando uma submissão voluntária bastante acentuada aos desígnios da direção.

Esta condição fica bastante explícita na depoimento de um dos informantes:

As pessoas temem o conflito. E a “Reitoria” é temida, e não é por acaso esse temor. Esse temor é um temor comprovado, há razões para o temor. O medo de entrar em conflito é generalizado. Muita gente tem opiniões sobre os problemas da universidade, mas poucos verbalizam isto. E muitíssimo menos colocam alguma ação em prática. Isto acontece até ao nível da conversa pessoal. Mas isso acontece pela linha de costura que segura a pessoa na instituição. Pois o vínculo é pessoal, não tem concursado. Se eu sou concursado, se eu sou professor desta universidade, eu digo o que eu quero porque estou aqui pelos meus méritos e existe um estatuto que rege isso e que garante minha permanência independente de minhas idéias. Mas na UNIVALI não é bem assim: pode ser que tua carga de horas-aula seja reduzida; se tu tens horas de pesquisa, algumas horas de extensão, algumas horas administrativas, isto pode sumir.

Isto indicava uma relação fortemente sustentada no temor entre a “reitoria” e a comunidade acadêmica. E o diretor de unidade, por ser um professor horista que **estava** neste cargo, também era afetado por este temor. Assim, ele podia ser facilmente cooptado pelos que estavam acima dele na hierarquia.

Isto possibilitava que a direção detivesse nos conselhos superiores da universidade, que deveriam ser os órgãos responsáveis pelas políticas mais gerais, um peso considerável nas decisões. Tomando-se como exemplo o Conselho Universitário, era possível notar que a composição destes conselhos a privilegiava fortemente. Conforme o Estatuto da UNIVALI vigente em 1995,

Art. 18 - O Conselho Universitário (Cun), órgão máximo consultivo, deliberativo e jurisdicional da UNIVALI em assuntos de planejamento, administração geral e política institucional é constituído:

I - pelo Reitor, como seu presidente;

II - pelo Vice-Reitor;

III - pelos Pró-Reitores;

IV - pelos Diretores das Faculdades;

V - por um (1) representante docente por Faculdade, escolhido pelos seus pares, e com mandato de dois (2) anos;

VI - pela representação discente, formada por um (1) aluno de cada Faculdade, eleito pelos seus pares, e com mandato de um (1) ano;

VII - por quatro (4) representantes da Entidade Mantenedora, por ela indicados, com mandato de dois(2) anos;

VIII - por dois (2) funcionários técnico-administrativos, eleitos por seus pares, com mandato de um (1) ano;

IX - pelo Reitor da gestão anterior, desde que tenha cumprido integralmente seu mandato;

X - por quatro (4) representantes da comunidade, indicados respectivamente, pela Prefeitura Municipal de Itajaí, Câmara Municipal de Vereadores de Itajaí, Associação Comercial e Industrial de Itajaí e Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (AMFRI) (1993, pp. 7-8).

Perto de 20% dos integrantes deste conselho tinham suas nomeações definidas diretamente pelo Reitor. Eram os seguintes:

a) o Vice-Reitor, que era escolhido pelo Reitor a partir de uma lista sêxtupla, elaborada pelo Colégio Eleitoral (do qual faziam parte o Conselho de Administração Superior, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o Conselho Universitário);

b) os Pró-Reitores, em número de três, que eram escolhidos livremente pelo Reitor; e

c) os representantes da Entidade Mantenedora, já que a Lei Municipal nº 2.515, que criou a Fundação Universidade do Vale do Itajaí, determinava, em seu artigo 13 §1º, que o Reitor da UNIVALI “acumulará as funções da autoridade executiva superior da Fundação e da Universidade do Vale do Itajaí” e, assim, tinha poderes para designar os representantes da Fundação para o Conselho Universitário.

Com isto é possível notar o quanto de influência formal, a partir da estruturação estatutária (da UNIVALI e da Fundação), detinha a direção geral nas decisões do Conselho Universitário.

Além disso, por serem à época recém criadas, sete das doze faculdades tinham seus diretores nomeados diretamente pelo Reitor, sem eleição na unidade de ensino. Quanto ao conselheiro referido no inciso IX, pelo fato de ter, na

história da universidade, havido apenas um reitor, esta cadeira no Conselho não era ocupada.

A dependência financeira e administrativa das faculdades frente à "reitoria" fazia com que os diretores eleitos, na medida em que as votações eram geralmente abertas, votassem a favor das propostas daquela. Isto implica em forte influência em mais 20% do total de votos do Conselho.

Considerando-se que este era, internamente à universidade, o conselho com maiores responsabilidades e, portanto, com maiores possibilidades de influência nos destinos da universidade, é possível notar a possibilidade de influência que a direção detinha, inclusive nas decisões que a ela não pertenciam.

Segundo um informante,

As decisões nos colegiados vem todas prontas. Os colegiados são a coisa mais ridícula do século. Não faz coisa alguma, tu sentas e ficas ali. Duas únicas pessoas relatam os processos, mas já vem com a decisão pronta. Então a reitoria encaminha de forma que somente a decisão dela pode ser encaminhada, não tem nada contra. Nunca vi nenhum impasse em colegiado: ninguém contra.

Desta forma, com todo um instrumental à disposição, ela abarcava a responsabilidade de gerir todos os destinos dentro da organização, e da própria organização, impondo-se como extremamente necessária, e mesmo vital, à continuidade dos processos internos e da própria universidade.

Nas palavras de outro entrevistado:

A reitoria trabalha como se não tivesse mais ninguém com competência para fazer alguma coisa. Eles se colocam tão indispensáveis que eu tenho medo que, qualquer dia, eles ponham em dúvida minha competência e passem a dar as minhas aulas [risos]. Isto é apenas uma analogia, mas expressa bem a posição deles: parecem imprescindíveis.

E esta imagem de indispensabilidade era passada ao corpo funcional da organização, gerando, segundo parte dos entrevistados, um sentimento de insegurança que perpassava o grupo de funcionários e professores da universidade.

de. Para eles, esta era a forma da direção manter-se como direção, na medida em que esta, assegurando-se das decisões, centralizava as informações que seriam básicas para gerir a universidade.

Isto fazia com que poucos se dispusessem a assumir a função e ainda havia, pela própria falta de informações, sérias dificuldades na confecção de projetos (ou programas) para esta gerência. Com programas deficitários, não conseguiam reverter o quadro de desconfiança da comunidade acadêmica que, a partir da percepção de que os componentes da direção eram imprescindíveis, acabava por apoiá-los numa continuidade em suas funções: *um príncipe prudente deve cogitar da maneira de fazer-se sempre necessário aos seus súditos e de precisarem estes do Estado; depois ser-lhe-ão sempre fiéis* (MAQUIAVEL, 1957: 63).

Assim, quando solicitado a fazer uma análise do último processo eleitoral para escolha do Reitor, um informante, que fez parte do Colégio Eleitoral, afirmou:

Último processo eleitoral? Não houve processo eleitoral. Isto responde? Foi um jogo muito grande, onde foi tecida uma teia muito grande. Teia esta em que caiu a maioria das pessoas. A aranha que a teceu é quem continua no poder: a própria reitoria. Ela teceu uma teia bastante grande, foi tudo muito corrido, muita pressão, muito isso, muito aquilo. Quando se viu, já se estava envolvido em toda aquela rede e tudo se acabou. Eu não vejo isso como totalmente negativo, eu vejo aspectos positivos também. O momento de insegurança que a universidade estava passando. Acho que para mostrar um aspecto de insegurança maior do que é, ele [o Reitor] acabou sentindo-se inseguro. Eu acho que a teia foi por aí. A coisa estava muito grande o tombo ia ser muito grande. Na época fui questionado sobre qual era a minha opinião. Eu não sabia, havia recém chegado e não havia tomado uma decisão ainda. Acho que a teia da reitoria na época era uma teia muito mais consistente do que de quem estava tentando entrar. Houve pressão de ambos os lados. Porém, houve alguns elementos que me fizeram ficar com a teia mais resistente.

Esta passagem também demonstra alguns elementos de suma importân-

cia no entendimento das estratégias de domínio utilizadas na organização. A utilização do imaginário da comunidade, fundamentalmente dos integrantes do Colégio Eleitoral, para criar um sentimento de insegurança que gerasse uma noção de “indispensabilidade” dos dirigentes, mostrando um quadro extremamente negativo da situação da universidade para que a comunidade se sentisse insegura, e criando a certeza de que a melhor opção seria a sua permanência no comando.

Para que esta estratégia surtisse efeitos positivos, tornava-se necessário um alto nível de centralização no processo de tomada de decisão, como ficou demonstrado acima. Característica esta que coaduna perfeitamente com o modelo que Maquiavel propõe ao príncipe.

Além disso, a analogia com a teia e o modo de descrever esta analogia, na citação acima, deixam entrever uma atitude de ludíbrio, bastante forte e eficaz, por parte da “reitoria”. Ela armou uma teia como parte de um jogo para manter o poder. A semelhança com a analogia da raposa de Maquiavel é inequívoca.

Esta identificação das ações dos dirigentes com as ações próprias do esteriótipo social da raposa (artimanhas, enganos, manobras, subterfúgios, etc.) foi confirmada pela totalidade dos informantes.

As passagens acima expõem, ainda, um modelo de pensamento conformista da comunidade acadêmica. Este conformismo foi referenciado por uma parcela significativa dos entrevistados. De acordo com eles, a comunidade acadêmica utilizava um modelo de atuação estreitamente ligado ao cotidiano, ao particular, ao diário, da universidade. Faltava, pela próprio excesso de centralização organizacional, a noção do todo nos processos internos.

Isto acabava por referendar os dirigentes como fundamentais para a sobrevivência da organização. Para a maioria dos informantes, eles se utilizavam estratégias claras para difundir este tipo de compreensão do processo administrativo, desmotivando a comunidade acadêmica de qualquer movimento que

poudesse ameaçá-los.

Este processo também se refere a uma busca constante de legitimidade, objeto que o príncipe de Maquiavel deve ter sempre em mente, pois é base para seu sustento enquanto mandatário. Nesta procura, ele deverá ter um cuidado especial no que tange a cidadãos ou grupos com excesso de influência, na medida em que podem lhe ameaçar a posição, constituindo uma ameaça direta à sua legitimação. Deste modo, segundo o autor, o preço da preservação do poder é a eterna vigilância, a partir de uma análise constante de seu contexto político. Torna-se então essencial, para o príncipe, apreender os sinais que indicam o perigo: reconhecer os meios pelos quais indivíduos, ou grupos, possam ser capazes de obter maiores possibilidades de influência do que é seguro conferir-lhes.

Uma destas estratégias que, segundo os informantes, era utilizada pela direção se relacionava ao uso de grupos de confiança inseridos nos vários espaços organizacionais. Eles atuavam, de um lado, repassando informações sobre movimentos não controlados pelos dirigentes e, de outro, como ideólogos de uma forma de pensamento afinada com os desejos da direção.

Existem grupos de confiança em todos os extratos, desde simples funcionários até funcionários de confiança mesmo. Existem pessoas de confiança espalhadas em todos os segmentos da universidade, desde a representação na associação dos professores, até no movimento estudantil. Mas esta manipulação se dá de uma forma muito subterrânea, porque aparentemente temos democracia. Temos eleição para chefe de departamento, eleição disso, eleição daquilo, mas mais ou menos direcionadas a priori, porque há interferência. Estes grupos, respaldados pela direção, atuam no sentido de fazer com que as pessoas mais ligadas à reitoria acabem por vencer. E isto se torna relativamente fácil, porque eles tem a máquina à sua disposição.

Aqui aparecem um ponto importante do modelo estratégico de Maquiavel. O autor já havia identificado a necessidade do controle da informação para o domínio do tecido social.

Porém, para que este controle fosse eficaz, o curso destas informações deveria seguir dois vetores. O primeiro, ascendente, indicaria a necessidade do governante buscar informações sobre as ocorrências e o pensamento da comunidade. Estas informações deviam ser obtidas na base da pirâmide social. No caso da universidade, deveriam ser levantadas entre os professores, funcionários e estudantes.

Os grupos de confiança atuariam eficientemente neste vetor, pois, para manterem a confiança e, conseqüentemente, as benesses provindas da cúpula, manteriam-na informada do que ocorresse na base. Possibilitariam, assim, uma atuação dirigida, por parte dos dirigentes, às expectativas da comunidade acadêmica. E, por seu turno, isto geraria uma espécie de suporte, uma aceitação, ao domínio instituído.

O outro vetor, descendente, implicaria na criação de espaços sociais com o mesmo pensamento da cúpula, que, segundo Maquiavel, seriam como grilhões postos à população. Isto seria possível na medida em que a direção teria a defesa de seus atos sem estar presente, além de criar suporte às ações futuras que seguissem a mesma lógica de ação.

Estes trânsitos informacionais acabariam, então, por aparecer como excelentes estratégias na identificação dos sinais que indicassem perigo para o governante. Também se configurariam como obstáculos para atividades de conspiração que porventura pudessem aparecer.

Os dois vetores reunidos efetuariam, ainda, a função de intimidação da comunidade. Esta, ao notar a defesa das ações dos dirigentes e, ao mesmo tempo, identificar a possibilidade de trânsito de informações no sentido ascendente, tenderiam a diminuir ou mesmo extinguir qualquer possível reação. Mesmo porque o instrumental de intimidação, examinado acima, já teria estruturado uma base consistente para que este fenômeno pudesse ocorrer.

Segundo Maquiavel, após a identificação do perigo que representam indivíduos ou grupos com grande possibilidade de influência, acima referido,

deve o príncipe tratar de enfraquecer ou eliminar os poderosos.

Nas entrevistas apareceram claramente estratégias neste sentido: a eliminação ou afastamento, dos espaços de influência, daqueles que tivessem conseguido poder suficiente para ameaçar a direção.

A redução da carga horária semanal parece ter sido a estratégia mais utilizada. Mas também era possível o isolamento, em que o indivíduo tinha seu trabalho limitado a uma ou duas unidades de ensino, reduzindo drasticamente suas relações e seus contatos com a parcela da organização não pertencente àquela unidade: *é deixado de lado, perde alguns poderes, vai sendo isolado do centro das atenções*. A não aprovação ou a retirada de financiamentos de projetos e a diminuição de horas em trabalhos administrativos também eram formas possíveis para a diminuição das possibilidades de influência de quem não comungasse interesses.

Estas estratégias, de certa forma, exilavam estes indivíduos para as fronteiras da organização, fazendo com que, além da diminuição das possibilidades de influência por falta de contato com os participantes de outros extratos organizacionais, ele diminuísse sua presença e seu interesse nos processos internos na medida em que acabava por necessitar de outras fontes de subsistência. Este processo poderia chegar a casos extremos de exoneração, se assim a direção o desejasse, uma vez que todos eram regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho e, portanto, não havia nenhuma estabilidade nos cargos, nas funções e nem no emprego. Isto apareceu no caso de um membro com 20 anos de trabalho na organização: por questões políticas, a “reitoria” *simplesmente, numa portaria extinguiu o cargo e em outra o demitiu. Não teve contemplação, não*. De um dia para outro seu cargo foi extinto e depois foi demitido. Ou *elimina, isola, arruma um canto ai. Isso sim, ninguém faz sombra para eles*.

Esta estratégia, porém, tinha dois momentos distintos:

No primeiro momento tenta cooptar, trazer para o lado. Até poderia citar nomes, não sei se é necessário. A partir do momento que estas pessoas não se deixam

cooptar, aparece outra forma: marginalizar. De marginalizar, de excluir, de deixar de canto, de deixar em guetos. Eu vejo estás duas atitudes bem características.

Assim, somente eram objetos destas estratégias de eliminação os integrantes da organização que tivessem amealhado instrumental de poder suficiente para ameaçar o domínio dos dirigentes, sem dobrar-se aos interesses constituídos.

Para Maquiavel, com relação àqueles que tem influência, mas não o suficiente para ameaçar a posição do príncipe, deverá este tratá-los com prevenção, já que no futuro poderão vir a ameaçá-lo. A melhor estratégia é cooptá-los, pois, assim agindo, o príncipe os trará para junto de si, facilitando o trabalho de controle. Além disso, os terá obrigados para consigo, diminuindo a possibilidade de conspirarem contra o senhor.

Segundo os entrevistados, estratégia semelhante ocorria na UNIVALI. Quando possível ou interessante aqueles que não tivessem tão grande força política, e que mostrassem disposição em compactuar com as idéias dos dirigentes, eram por estes cooptados, com ganho de salas, de cargos, de horas-aula, de pesquisa, etc.

O meu diretor por exemplo ele obedece muito a cartilha da reitoria, e as vezes se choca com a posição que a gente defende. E quando você quer alguma coisa, você tem de ceder a estas condições para poder se beneficiar de um determinado produto que poderia ser servido, ou uma decisão política... é uma estratégia do toma lá da cá, de cooptação: você me apoia nas decisões aqui e depois, então, sua faculdade vai ser beneficiada aqui, por isto, isto, aquilo.

Apenas um dos informantes não vê esta situação.

Este contexto todo acabava por indicar um modelo organizacional, como citado no início, com alto grau de centralização. Uma organização com um centro que dispunha de todo o instrumental de poder disponível no sistema, tendo, nos escalões inferiores apenas servidores sem, ou com pouquíssima,

autonomia.

Esta estrutura centralizada, para Maquiavel, se reflete diretamente na composição do ministério do príncipe. Ele deve levar em consideração questões relativas à segurança da sua posição enquanto dirigente máximo do Estado. Desta maneira, o príncipe, na estruturação de seu ministério, deve considerar, como modelo básico, o que ele denomina “modelo turco”, a partir de seu contexto político e das virtudes e imperfeições.

Sem dúvida, o modelo utilizado na organização em estudo, de acordo com os informantes entrevistados, é altamente compatível com o modelo turco. Este se resume, como visto acima, a uma estrutura de topo da organização em que o segundo escalão somente cumpre ordens.

Ao contrário do que o autor denomina “modelo francês”, onde o topo contém vários elementos com, pelo menos, uma razoável possibilidade de influenciar os processos organizacionais.

Inquiridos sobre qual dos modelos a organização utilizava (se um destes dois ou um terceiro), apenas um dos entrevistados indicou uma mistura destes dois modelos. Mesmo assim, da seguinte forma:

Tem um pouco dos dois. Tem um pouco do sistema de barões e tem um sistema de reis também bem próximo, aí dentro tem o poder absoluto. Então existe uma determinação inexplicável muitas vezes, mas é determinação do rei e vai ser executada porque é a vontade do rei. Mas não existe lógica e ela não pode ser contestada. Ou se for contestada é a mesma coisa que não ser. Porque não tem espaço para contestar. Onde vais contestar a determinação do rei? Em que instância? Um docente, um pesquisador, vai contestar aonde? Não há instâncias de discussões, não há fórum de discussão. A universidade não criou nenhum fórum. Relativamente nem há interesse para fazer isso. Mas acho que os dois modelos são complicados para explicar a universidade. Acho que tem muito do rei. O rei e a determinação dele. Existe também o fato de que algumas pessoas viabilizaram as vidas profissionais através da universidade. E que, havendo alguma mudança no estado das coisas, perdem a sua vinculação, porque esta está baseada na relação pessoal com o rei e não em sua suposta competência

profissional.

Todos os outros identificaram a estrutura da UNIVALI, em 1995, como uma estrutura nos moldes do “modelo turco”. Esta estrutura era fundamental para a manutenção do poder, na medida em que, segundo Maquiavel, o modelo francês possibilitaria uma tomada do poder por alguém que não pertencesse ao grupo diretivo. Isto seria possível através de alianças com algum barão do reino, pois sempre há descontentes ou desejosos de fazer inovações. Estes elemento poderiam, assim, abrir caminho e facilitar a vitória do estrangeiro. Mas, depois da conquista, o conquistador deverá enfrentar inúmeras dificuldades, criadas não apenas pelos que foram oprimidos, como também pelos que o ajudaram na conquista. Não será suficiente extinguir o sangue do príncipe, já que ficarão aqueles senhores poderosos, que se tornam chefes de novas rebeliões. *E, não sendo possível, nem contentá-los nem fazê-los desaparecer, o príncipe perderá o Estado na primeira oportunidade que se lhes apresente* (MAQUIAVEL, 1957: 33), retornando o problema ao seu início.

Por outro lado, a conquista do Estado turco será plena de grandes dificuldades, pois não é possível o príncipe ser chamado por senhores poderosos da Turquia, e nem será de grande valia uma rebelião destes.

É que, sendo todos escravos, mais dificilmente podem ser corrompidos e, quando se corrompessem, poucas vantagens se poderia obter, uma vez que eles não poderiam arrastar a massa popular. [...] Conclui-se daí que quem se puser em marcha contra a Turquia precisa preocupar-se com o encontrá-la unida, convindo-lhe mais confiar nas próprias forças do que nas desordens dos outros. Mas vencida e desorganizada na luta, de modo que não lhe fosse possível refazer os exércitos, não seria necessário preocupar-se senão com o sangue do príncipe. Extinto este não restaria mais a que temer, pois os outros não têm domínio sobre o povo (MAQUIAVEL, 1957, pp. 32-3).

Desta forma, uma análise da UNIVALI devia, em 1995, ter como base este modelo. Sua “conquista” seria empresa muito difícil, porém, quem a con-

quistasse deveria apenas preocupar-se em desalojar as pessoas-chave da “reitoria”. Afastadas estas, não restaria mais causa de temor, já que, como uma organização política altamente centralizada, seu staff não teria domínio sobre a comunidade acadêmica em geral.

Deste modo, o modelo turco de estruturação da organização apareceu como uma estratégia, com alto grau de eficácia, na manutenção da posição de domínio do sistema social.

4.5 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO SOB A ÓTICA POLÍTICA

A partir das considerações efetuadas na análise acima, torna-se possível responder o problema da presente pesquisa. Problema este que consiste na detecção e análise das similaridades existentes, e das formas como se pronunciavam, entre as estratégias políticas, postas no *Príncipe* por Maquiavel, para os chefes de Estado e as estratégias gerenciais utilizadas, em 1995, na organização estudada.

É necessário, porém, buscar esta solução através de alguns aspectos que devem ser considerados relevantes no presente estudo. Inicialmente, é necessário investigar, a partir dos resultados conseguidos, se havia, por parte dos dirigentes da organização em estudo, preocupação com uma imagem que integrasse os valores socialmente requeridos pelos participantes da organização.

Quanto a este aspecto, os resultados da pesquisa demonstram que estes dirigentes preocupavam-se com a imagem projetada junto à comunidade acadêmica. Esta preocupação se referia a uma imagem que os auxiliasse no domínio da organização, na medida em que se movimentavam, em que agiam, para que a comunidade acadêmica os identificasse como necessários e, principalmente, imprescindíveis à sobrevivência da organização.

Esta direção trabalhava, também, para que se mantivesse a idéia do “herói que salvou a universidade do caos”. Idéia sustentada pelos eventos de 1985 e 1986, acima referidos. Dirigentes corajosos, que enfrentariam os obstáculos na busca de uma organização maior e com mais força e que tinham uma preocupação com a imagem de grande universidade, que orgulharia todos os seus

integrantes. O marketing político era sustentado nos valores e anseios da comunidade acadêmica. Havia um forte investimento para criar e manter uma imagem que provocasse admiração, objetivando a confiança por parte dos integrantes da organização e, ao mesmo tempo, impossibilitando qualquer tipo de oposição que lhes pudesse ameaçar.

Parafraseando Maquiavel, buscava-se demonstrar uma direção que sabia comandar e que tinha coragem. Que não se abatia nas adversidades e, por isso, incutia confiança na comunidade. Também havia, aí embutida, uma “profecia” auto-realizável: porque era uma direção que incutia confiança na comunidade, a comunidade devia nela confiar.

Vale ressaltar que esta política, esta atuação administrativa, não implicava em delegação decisória para extratos políticos inferiores. Ela se referia especificamente a uma estratégia de marketing pessoal, do grupo dirigente, através de uma influência na percepção que a comunidade acadêmica tinha sobre a administração, visando a criação de uma espécie de mito em torno da imagem dos dirigentes.

O segundo aspecto relevante se refere às ações da direção da universidade em relação à ética. Se os atos gerenciais desta direção eram sustentados por uma moralidade própria, fundada em um utilitarismo rigoroso, como propõe, no *Príncipe*, Nicolau Maquiavel.

Como visto acima, somente havia alguma preocupação relativa a princípios morais em relação à externalidade da organização. Relativamente à comunidade acadêmica, os dirigentes, quando necessitavam retirar a palavra dada, quebrar contratos, descumprir leis, acordos, direitos, etc., não hesitavam em fazê-lo. Um exemplo bastante elucidativo deste procedimento pode ser encontrado no episódio, acima discutido, da eleição para reitor. Principalmente nos eventos concernentes à modificação, que os entrevistados consideraram eminentemente casuística, do Estatuto da Universidade.

A análise dos depoimentos dos informantes, efetuada no presente estu-

do, demonstraram que as ações dos dirigentes são sustentadas por uma moral sumamente utilitarista, que beneficia os ocupantes dos cargos superiores. Esta moral é extremamente similar à que Maquiavel propõe, no *Príncipe*, para o governante.

Um terceiro aspecto que deve ser analisado é relativo ao controle do poder dentro da organização: Se a cúpula dirigente da organização buscava estruturar uma organização com alto grau de centralização, na medida em que, desta forma, interferiria diretamente em todo o espectro, controlando-o diretamente e buscando sustentar seu domínio.

Com relação a este quesito, a afirmação é verdadeira, pois, como foi relatado na análise dos resultados das entrevistas, a organização, de acordo com todos os informantes, era suportada por uma estrutura altamente centralizada, com um processo decisório localizado e restrito aos estratos mais elevados, com pouquíssima autonomia aos escalões médios e inferiores. A direção geria desde decisões mais amplas, que se referiam a toda organização, como a construção de novos prédios ou a abertura de novos cursos, até decisões mais específicas, como definições relativas a grades curriculares ou procedimentos de matrículas ou condições especiais, individualizadas, de pagamento de mensalidades de alunos.

Com a organização estruturada, e se reestruturando continuamente, como uma espécie de transição entre um modelo de universidade fundacional dividido por faculdades e um modelo de universidade dividido por áreas de conhecimento, departamentos e disciplinas, os dirigentes detinham a possibilidade deste alto grau de ingerência. Isto também era possibilitado pelo afastamento dos docentes das questões político-administrativas da UNIVALI, como já visto acima, em função de seu regime de trabalho. O caso dos ocupantes de cargos de médio escalão, por serem professores e ao desocuparem seus cargos estariam de volta àquela condição de docentes, não fugia à regra: pouca ou nenhuma interferência nas questões relativas aos destinos da organização, uma submis-

são às decisões superiores sem discordância.

Além disso, o vínculo profissional extremamente tênue dos docentes à Universidade, neste regime de trabalho, gerava um temor de represália a qualquer ato fora do padrão vigente (a submissão). O imaginário da categoria era, então, um imaginário eminentemente de temor à direção. Considerando que esta categoria era a que, por sua própria condição de ocupantes do “palco” (as aulas) e de “sábios” (detentores do saber), maior influência detinha na forma de pensar da organização e, conseqüentemente, em sua cultura interna, podemos inferir que ela acabava por gerar em todo o espectro organizacional uma submissão voluntária bastante acentuada ao grupo dirigente.

Isto possibilitava que a direção tivesse um forte domínio sobre os conselhos superiores da universidade, na medida em que eram constituídos com membros da comunidade acadêmica, especialmente professores, e pela própria composição deste conselhos, como é possível comprovar nas descrições anteriormente efetuadas neste estudo.

Este estado de coisas, então, demonstra claramente uma estruturação organizacional fundada no que Maquiavel denomina, nO *Príncipe*, de “governo turco”. Um modo de gerenciamento altamente centralizado e controlador, que visava especialmente dificultar e eliminar qualquer movimento contrário ao poder constituído no espaço organizacional, ou seja, visava basicamente a manutenção do poder por parte do grupo dirigente.

Os aspectos acima abordados de certa maneira já expõe com um bom grau de precisão um quarto aspecto relevante ao âmbito deste estudo: se as estratégias gerenciais se relacionavam diretamente com a manutenção do poder por parte do grupo dirigente da organização.

Ora, se:

a) é possível identificar procedimentos, por parte da direção da UNIVALI, que visavam projetar ou manter, perante a comunidade acadêmica (seus subordinados), uma imagem calcada em valores socialmente requeridos

pelos participantes da organização;

b) é possível, também, identificar que os atos gerenciais desta direção eram sustentados por uma moralidade própria, fundada em um utilitarismo rigoroso, uma moral sumamente utilitarista, que beneficiava os ocupantes dos cargos superiores da universidade; e, finalmente,

c) é possível identificar estratégias gerenciais, utilizadas pela direção da organização, que visavam uma ingerência direta em todo o espectro organizacional. A possibilidade desta ingerência era fornecida por uma estrutura altamente centralizada que se reproduzia continuamente, um modo de gerenciamento altamente personalista – e por isto centralizador – e controlador, que objetivava especialmente dificultar e eliminar qualquer movimento contrário à esta direção no espaço organizacional. Ou seja, visava basicamente a manutenção do poder constituído.

Pode-se afirmar que havia todo um conjunto de procedimentos, de estratégias, diretamente ligadas à sustentação do status quo vigente na organização. É, portanto, verdadeira a afirmação de que os dirigentes da organização em estudo agiam objetivando a manutenção de seu poder.

Deve-se ressaltar, porém, que este não era o único objetivo de suas ações, pois, para que fosse possível manter este poder, era necessário a manutenção da organização, na medida em que, com sua extinção, não haveria poder a ser mantido. Assim, os dirigentes deviam trabalhar na consecussão dos objetivos da organização, o que realmente acontecia, haja vista o respeito que partilhavam por parte dos estratos inferiores da organização. Este trabalho dirigido aos objetivos organizacionais é comprovado, ainda, pela imagem de imprescindibilidade, acima referida, que este grupo tinha junto à comunidade acadêmica. Se não houvesse uma atuação competente em relação aos destinos da universidade, possivelmente tal imagem seria insustentável.

Portanto, pode-se afirmar como plenamente realizado o sexto aspecto a ser analisado neste estudo, pois comprova-se que a definição dos objetivos or-

ganizacionais, por parte da direção, era efetuada tendo como objeto central a sobrevivência da organização.

Finalmente, a partir do que acima exposto, considera-se procedente a seguinte afirmação: os procedimentos utilizados no relacionamento administradores/administrados, na UNIVALI, detinham elevados níveis de semelhança aos procedimentos propostos por Nicolau Maquiavel, n'O Príncipe, para as relações governante/governados.

Esta afirmativa pode ser considerada verdadeira na medida que os aspectos acima considerados se referem fundamentalmente a fatores relacionais entre superiores/subordinados. Desta maneira, se aqueles aspectos são concebidos como verdadeiros, como existentes, necessariamente este último aspecto é verdadeiro.

Deve-se ressaltar, no entanto, que o trabalho do grupo dirigente da UNIVALI é também responsável pela relevância desta universidade no contexto estadual. Esta atuação, e o próprio crescimento da UNIVALI, somente foi possível a partir de estratégias e procedimentos como os demonstrados neste estudo.

Há uma positividade na atividade gerencial desta direção que deve ser reconhecida, sob pena de uma compreensão do poder como fenômeno francamente negativo. Perder-se-ia de vista, desta forma, a importância da coordenação nos trabalhos coletivos – nos sistemas sócio-produtivos organizados – e, em consequência, uma positividade produtiva característica do exercício de poder.⁶

Por outro lado, a seguir a lógica de Maquiavel, um Estado, para assumir uma forma republicana, deveria ter em sua história um período autoritário, com grande centralização de poder e estabilidade no processo decisório. Este período autoritário, e portanto estável, tornaria possível a montagem de um siste-

⁶ Como demonstrado por FOUCAULT, 1984.

ma político que desse suporte à república. Em outras palavras, possibilitaria a definição das regras que regeriam a formação da vontade coletiva.

Desta forma, há que se compreender que a estruturação da organização UNIVALI, e o seu reconhecimento como universidade, é resultado do trabalho administrativo destes dirigentes. Este reconhecimento era ainda, no momento de realização deste estudo, razoavelmente recente para se notar modificações mais amplas, porém, é passível de nota a criação da ProPPex, de núcleos de pesquisa, de um certo movimento em prol de um plano de carreira para docentes e funcionários, etc..

Mais especificamente no campo das relações sócio-políticas internas à organização pouca mudança havia. A UNIVALI, no primeiro semestre de 1995, ainda era uma organização francamente autoritária neste aspecto.

Conclui-se, assim, que as estratégias gerenciais adotadas pelos dirigentes organizacionais contêm elevado grau de similaridade às estratégias de controle político do Estado, propostas por Nicolau Maquiavel, n'*O Príncipe*. Esta similaridade é relativa aos objetivos a que se dispõem a alcançar, na medida em que são implementadas prioritariamente para a manutenção do poder e, conseqüentemente, à sobrevivência da organização para que haja possibilidade de domínio. Quanto à forma como se pronunciam, estas estratégias buscam, ainda que com grande similaridade às formas propostas por Maquiavel, se adaptar ao contexto histórico presente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste estudo implica, inicialmente, a sua avaliação em relação aos resultados obtidos. Isto somente é possível se esta avaliação for efetuada com base na consecussão dos objetivos propostos. O objetivo geral deste estudo era detectar a similaridade existente, e as formas como ela se pronuncia, entre as estratégias de controle político propostas por Nicolau Maquiavel nO *Príncipe* e as estratégias gerenciais utilizadas em organizações, particularmente em uma organização universitária – a Universidade do Vale do Itajaí.

Para que se possa avaliar o alcance deste objetivo é necessário, antes, que se avalie os objetivos parciais em função dos objetivos específicos acima propostos.

O primeiro objetivo aventado foi levantar as estratégias de controle político do Estado, propostas nO *Príncipe* por Nicolau Maquiavel. Objetivo que foi plenamente cumprido no capítulo três deste estudo, *A proposta política de Maquiavel*. Neste capítulo se levantou as estratégias políticas dO *Príncipe*, dividindo-as em três grupos principais: *A imagem*, *A ética* e *O controle do poder*. Esta divisão em grupos buscaram aumentar as possibilidades de sua utilização na análise organizacional e, também, de sua adaptação à realidade atual e de sua contextualização às organizações, retirando-as de sua ligação exclusiva ao estado.

A adaptação e a contextualização das estratégias eram objeto do segundo e terceiro objetivos específicos deste estudo e foram descritas no capítulo quatro – *A política de Maquiavel na organização em estudo* –, na medida em que, para que uma análise da organização pudesse ser efetuada, estes dois procedimentos necessariamente deveriam estar realizados. Eles foram, portanto, descritos juntamente à análise procedida, principalmente no que concerne aos

textos intitulados com os nomes dos grupos e inseridos no quarto capítulo. Esta opção, a de descrevê-los naquele momento do estudo, foi feita em virtude de que assim seriam mais visíveis no processo, enquanto instrumental analítico, tornando-os mais facilmente utilizáveis em futuros procedimentos de análise.

A criação de um instrumental destinado a levantar dados para a identificação de estratégias políticas em organizações está descrito na parte introdutória deste texto, mais especificamente no item *1.3 Procedimentos de coleta e tratamento dos dados*. O resultado deste processo encontra-se em anexo a esta dissertação.

A identificação das estratégias gerenciais utilizadas pelos dirigentes dos vários níveis organizacionais, quinto objetivo específico proposto, está descrita no capítulo quatro, particularmente nos itens 4.2, 4.3, e 4.4. Sua comparação com as estratégias para manutenção da organização, sexto objetivo específico, e com as estratégias gerenciais utilizadas pelos dirigentes para o controle do poder da organização, sétimo objetivo específico, são relatadas também nestes três itens, mas principalmente no item 4.5 *A organização em estudo sob a ótica política*, onde é efetuado um balanço das estratégias gerenciais utilizadas na organização.

Porém, a função principal do item 4.5 é exatamente o relacionamento das possíveis implicações com as propostas de controle expostas no *Príncipe*, penúltimo objetivo específico deste estudo. Assim, ali se expõe estas possíveis implicações tomando especificamente as estratégias utilizadas na organização estudada, relacionando-as com as propostas políticas de Maquiavel.

Desta forma, é possível afirmar que o objetivo deste trabalho foi alcançado, pois pode-se considerar, fundado nas considerações acima, que há realmente similaridades entre as estratégias de controle político propostas por Nicolau Maquiavel no *Príncipe* e as estratégias gerenciais utilizadas em organizações, particularmente em uma organização universitária – a Universidade do Vale do Itajaí. As formas com estas similaridades se pronunciam está descrita no item 4.5.

Quanto à oportunização de mecanismos de avaliação destas estratégias,

algumas considerações devem ser levadas a efeito.

Como visto no decorrer deste trabalho, a teoria política de Nicolau Maquiavel se traduz, n*O Príncipe*, como a forma de manter o poder, mantendo também a sobrevivência do estado. É um modelo que toma o poder como elemento central para que possa ocorrer a estabilidade, e sobrevivência, do sistema social.

O poder aparece então, como na conceituação dada por Michel Foucault (acima discutida), não apenas como negatividade (destrutividade, repressão), mas também como positividade (construção, produção). É o poder que possibilita uma ação organizada. Segundo FOUCAULT (1984), o poder deve ser considerado como uma rede produtiva, muito mais que uma instância negativa que tem por função reprimir.

Desta forma, o poder é elemento imprescindível em qualquer organização produtiva, na medida em que ele, reprimindo os objetivos individuais, possibilita a consecussão dos objetivos organizacionais e a própria produção.

Segue-se a isto que a análise organizacional em muito pode se beneficiar buscando a dimensão política em seus estudos, pois esta dimensão porá em evidência as formas como se configuram as relações de poder internamente à organização estudada. Também a utilização das propostas d*O Príncipe* de Maquiavel poderão auxiliar, como aqui demonstrado, a identificação destas configurações. Estas propostas poderão, a exemplo do que neste estudo foi efetuado, serem utilizadas como um modelo metafórico para a análise da organização que se objetiva apreender. Assim, é possível, a partir de uma atualização e adaptação do modelo de controle político d*O Príncipe*, a criação e a utilização de um modelo para a análise organizacional.

O modelo, inicialmente, deveria levantar, a partir de um conhecimento das características do sistema a ser analisado, os elementos mais importantes para a identificação dos grupos de procedimentos apresentados por Maquiavel, elementos como a constituição estrutural, as relações de interesses, a história

da organização, seus elementos culturais, as qualidades mais valorizadas pelos partícipes do sistema, etc. A partir deste levantamento prévio, deriva-se a adaptação dos procedimentos constantes nos grupos para posterior aplicação do instrumento daí derivado. Ao mesmo tempo, é necessário um estudo, também com base naqueles procedimentos, da documentação existente na organização, visando identificar prioritariamente os conteúdos, as normas e as definições que servem de instrumentos para o exercício do poder.

A partir daí torna-se possível uma análise do processo político, interno à organização, com considerável grau de pertinência à efetiva intervenção no sistema. Este procedimento de análise pode ser relevante como complemento a outras análises de outras dimensões do espectro organizacional – do processo produtivo, contábil, estratégico, etc.

Ressalta-se, ainda, que este modelo necessita, *a priori*, um bom nível de conhecimento da organização a ser estudada e, também, facilidades de acesso a todos os espaços organizacionais, pois, como afirma Maquiavel, um bom príncipe deve saber simular e dissimular. Além disso, estudar as relações de poder é pôr a nú as estratégias de quem domina, que nem sempre está disposto a deixar transparecer estas estratégias, na medida em que, não raro, sua opacidade é sinônimo de eficácia.

Finalmente, a pretensão deste estudo foi uma análise, à luz das propostas de governo dO *Príncipe* de Nicolau Maquiavel, das relações sócio-políticas internas às organizações, em especial à Universidade do Vale do Itajaí. A inclusão do elemento guerra, que também perpassa suas propostas, implicaria estudar a externalidade da organização, ampliando demasiadamente suas fronteiras, pois demandaria uma análise das relações da organização estudada com outras organizações da mesma área. Desta forma, como complemento ao presente estudo, recomenda-se a utilização deste elemento em uma análise com tal amplitude.

Além disto, como estudo de caso, a presente pesquisa tem uma abran-

gência, em termos de produção de conhecimento sobre as organizações, limitada, já que se utiliza de dados unicamente relacionados a uma organização específica. Portanto, para que se tenha uma maior validade externa, é recomendável que seja repetido em outras organizações.

Estes outros estudos, com a mesma característica (uma análise das relações sócio-políticas internas à luz das propostas de *O Príncipe* de Maquiavel), seriam tanto mais interessantes se, ao invés de utilizar-se de organizações com sistemas eletivos na escolha de ocupantes para os cargos de mando, tivessem como objeto organizações com maiores níveis de racionalidade técnica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, M. L. A., **Maquiavel : a lógica da força**. São Paulo: Moderna, 1993.
(Coleção logos).

ARISTÓTELES. **A Política**. São Paulo: Atena, 1957.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BENSON, J. K. **Organizations: A dialectical view**. Administrative Science Quarterly.
Vol. 22, march, 1977.

BIGNOTTO, N.. **Maquiavel republicano**. São Paulo: Loyola, 1991.

BOBBIO N.. **As teorias das formas de governo**. Brasília: Edunb, 1985.

BORDIEU, P.. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

CARVALHO, E. M. M.. (org.) **O pensamento vivo de Maquiavel**. São Paulo:
Vozes, 1992.

CHALITA, G.. **A prudência em Maquiavel**. São Paulo: Vozes, 1992.

CHAMPION, D. J.. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CLEGG, S.. & DUNKERLEY, D.. **Organization, class and control**. London:
Rotledge & Kegan Paul, 1980.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, Comissão de acompanhamento. **Relatório final da comissão de acompanhamento para transformação, pela via de reconhecimento, das Faculdades Integradas do Litoral Catarinense – FILCAT – na Universidade do Vale do Itajaí**. Itajaí, 1989.

DE GRAZIA, S.. **Maquiavel no inferno**. São Paulo: Companhia das letras, 1993.

ETZIONI, A.. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FEPEVI. **Relatório nº 01 do período de acompanhamento para o reconhecimento da Universidade do Vale do Itajaí**. Itajaí, 1987.

FOUCAULT, M.. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

_____. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1993.

GIBSON, J. L.. et al. **Organizações: Comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIDDENS, A.. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HALL, R.H.. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice/ Hall do Brasil, 1984.

HEBECHE, L. A.. **A guerra de Maquiavel**. Ijuí: Unijuí editora, 1988. (Coleção ensaios: política e filosofia; 3)

JAY, A.. **Maquiavel e gerência de empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

KRAUSZ, R. R.. **O poder nas organizações**. São Paulo :Nobel, 1988.

LODI, J. B. **Anti-administração**. São Paulo: Pioneira, 1976. (Biblioteca pioneira de administração e negócios).

MACHADO, R.. **Por uma genealogia do poder**. In: FOUCAULT, M.. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

MAQUIAVEL, N.. **O príncipe**. São Paulo: Atena, 1957.

_____. **Comentários sobre a primeira década de Tito Lívio**. Brasília: UnB, 1994.

_____. **História de Florença**. São Paulo: Musa editora, 1994. (Ler os clássicos, v 2).

MARTINS, C. E.. **Maquiavel: vida e obra**. São Paulo: Nova Cultural, 1991. (Pensadores).

MARX, K.. **O capital**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1989. (Coleção universidade de bolso).

MORGAN, G.. **Images of organization**. Bevely Hills: Sage, 1986.

NUNES, J. T.. **O perfil sócio econômico do estudante universitário da UNIVALI e a política de financiamento da instituição**. Florianópolis: UFSC, 1995. (Dissertação de mestrado em administração).

PADOVANI, U.. & CASTAGNOLA, L.. **Historia da Filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1993.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SIMON, H.. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SKINNER, Q.. **Maquiavel: pensamento político**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

SOUTO MAIOR, J. F.. **Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso**. In: RAE, Vol. 24, 1984:146-9.

TRIVINOS, A. N. S.. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

UNIVALI. Estatuto e legislação municipal da Fundação Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, 1992.

UNIVALI. Regimento geral da Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, 1989.

UNIVALI. Estatuto da Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, 1989.

VIANELLO, M.. Contribuição à crítica da teoria clássica da Administração. In: Revista Mexicana de Sociologia, vol. 24, 1985:89-120.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARANHA, M. L. A., **Maquiavel : a lógica da força**. São Paulo: Moderna, 1993.
(Coleção logos).

ARISTÓTELES. **A Política**. São Paulo: Atena, 1957.

BARNARD, C. I.. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BENSON, J. K.. **“Organizations: A dialectial view”**. Administrative Science Quarterly. Vol. 22, march, 1977.

BIGNOTTO, N.. **Maquiavel republicano**. São Paulo: Loyola, 1991.

BOBBIO N.. **As teorias das formas de governo**. Brasília: Edunb, 1985.

_____. **As ideologias e o poder em crise**. São Paulo: Pólis, 1990.

BORDIEU, P.. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BRUNO, L & SACCARDO, C.. **Organização e tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1986

CAMPOS, E.. (org.) **Sociologia da Burocracia**. Riode Janeiro: Zahar,1978.
(Biblioteca de ciências sociais)

CARVALHO, E. M. M.. (org.) **O pensamento vivo de Maquiavel**. São Paulo: Vozes, 1992.

CHACON, V. M.. **Max Weber: a crise da ciência e da política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1988. (Coleção vidas célebres).

CHALITA, G.. **A prudência em Maquiavel**. São Paulo: Vozes, 1992.

CHAMPION, D. J.. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHAUÍ, M.. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1995.

CHEVALLIER, J.J.. **As grandes obras políticas de Maquiavel a nossos dias**. Rio de Janeiro: Agir, 1973.

CLEGG, S.. & DUNKERLEY, D.. **Organization, class and control**. London: Rotledge & Kegan Paul, 1980.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, Comissão de acompanhamento. **Relatório final da comissão de acompanhamento para transformação, pela via de reconhecimento, das Faculdades Integradas do Litoral Catarinense – FILCAT – na Universidade do Vale do Itajaí**. Itajaí, 1989.

CORTINA, A.. **As condições históricas de produção de *O Príncipe* de Maquiavel e sua organização discursiva**. In: ALFA: Revista de Linguística, Vol. 39. São Paulo, 1995:87-110.

DE GRAZIA, S.. **Maquiavel no inferno**. São Paulo: Companhia das letras, 1993.

DREIFUSS, R.. **Política, poder, estado e força: uma leitura de Weber**. Petrópolis: Vozes, 1993.

ETZIONI, A.. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FEPEVI. **Relatório nº 01 do período de acompanhamento para o reconhecimento da Universidade do Vale do Itajaí**. Itajaí, 1987.

FOUCAULT, M.. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

- _____. **Vigiar e punir: nascimento da prisão.** Petrópolis: Vozes, 1993.
- GIBSON, J. L.. et al. **Organizações: Comportamento, estrutura e processos.** São Paulo: Atlas, 1981.
- GIDDENS, A.. **Novas regras do método sociológico.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GRAMSCI, A.. **Maquiavel, a política e o estado moderno.** Rio de Janeiro: civilização brasileira, 1989.
- GRIFFIN, G.R.. **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa.** São Paulo: Atlas, 1993.
- GRUPPI, L.. **Tudo começou com Maquiavel: As concepções de estado em Marx, Engels, Lênin e Gramsci.** Porto Alegre: L&PM, 1980.
- HALL, R.H.. **Organizações: estrutura e processos.** Rio de Janeiro: Prentice/ Hall do Brasil, 1984.
- HEBECHE, L. A.. **A guerra de Maquiavel.** Ijuí: Unijuí editora, 1988. (Coleção ensaios: política e filosofia; 3)
- JAY, A.. **Maquiavel e gerência de empresas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- KRAUSZ, R. R.. **O poder nas organizações.** São Paulo :Nobel, 1988.
- KRISCHKE, P. J.. (org.) **O contrato social, ontem e hoje.** São Paulo: Cortez, 1993.
- LAPASSADE, G.. **Grupos, organizações e instituições.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

LARIVALLE, P.. **A Itália no tempo de Maquiavel**. São Paulo: Companhia das letras, 1988. (A vida cotidiana).

LODI, J. B. **Anti-administração**. São Paulo: Pioneira, 1976. (Biblioteca pioneira de administração e negócios).

LUHMANN, N.. **Poder**. Brasília: Edunb, 1985.

MACHADO, R.. **Por uma genealogia do poder**. In: FOUCAULT, M.. Microfísica do poder. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

MAQUIAVEL, N.. **O príncipe**. São Paulo: Atena, 1957.

_____. **Comentários sobre a primeira década de Tito Lívio**. Brasília: UnB, 1994.

_____. **História de Florença**. São Paulo: Musa editora, 1994. (Ler os clássicos, v 2).

MARTINS, C. E.. **Maquiavel: vida e obra**. São Paulo: Nova Cultural, 1991. (Pensadores).

MARX, K.. **O capital**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1989. (Coleção universidade de bolso).

MAVER, J. P.. **Max Weber e a política Alemã**. Brasília: Edunb, 1985.

MORGAN, G.. **Images of organization**. Bevely Hills: Sage, 1986.

MOTTA, F. C. P.. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **Organização e poder.** São Paulo: Atlas, 1986.

_____. & PEREIRA, L. C. B.. **Introdução a organização burocrática.** São Paulo: Brasiliense, 1984.

NUNES, J. T.. **O perfil sócio econômico do estudante universitário da UNIVALI e a política de financiamento da instituição.** Florianópolis: UFSC, 1995. (Dissertação de mestrado em administração).

PADOVANI, U.. & CASTAGNOLA, L.. **Historia da Filosofia.** São Paulo: Melhoramentos, 1993.

REICHELT, H.. et al. **A teoria do estado: materiais para a reconstrução da teoria marxista do estado.** Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 1990. (Biblioteca tempo universitário; n 87. Série *Estudos alemães*).

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, N.. **Lições do príncipe e outras lições.** São Paulo: Cortez: Autores associados, 1988. (Coleção polêmicas do nosso tempo; 8).

SIMON, H.. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SKINNER, Q.. **Maquiavel: pensamento político.** São Paulo: Brasiliense, 1988.

SOUTO MAIOR, J. F.. **Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso.** In: RAE, Vol. 24, 1984:146-9.

TRIVINOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

UNIVALI. Estatuto e legislação municipal da Fundação Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, 1992.

UNIVALI. Regimento geral da Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, 1989.

UNIVALI. Estatuto da Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, 1989.

VIANELLO, M.. Contribuição à crítica da teoria clássica da Administração. In: Revista Mexicana de Sociologia, vol. 24, 1985:89-120.

WEBER, M.. Ciência e política: duas vocações. São Paulo: Cultrix, 1993.

_____. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília. Edunb, 1991.

ANEXOS

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

01) NO *Príncipe*, Maquiavel afirma que uma maneira de manter o poder de um Estado seria organizar “colônias” em seu interior, “as quais serão como grilhões postos à província, pois é necessário fazer isso, ou ter lá muita força armada”. É possível transferir estes termos para um contexto organizacional (contemporâneo), afirmando que a organização de “grupos de confiança” no interior de um espaço social seria uma forma de manter este espaço dominado. Você entende que esta forma de controle político (na medida em que se refere à manutenção de poder) acontece na UNIVALI? De que maneira?

02) Segundo Maquiavel, também deve o príncipe tratar “de enfraquecer os poderosos da própria província”. No caso específico desta organização, este procedimento seria traduzido como o enfraquecimento dos indivíduos que despontam na organização com excesso de possibilidades de influência. Você considera que esta pode ser considerada uma afirmação verdadeira para o caso desta universidade? Se afirmativo, de que maneira isto acontece?

03) Uma das máximas da teoria política de Maquiavel se refere à não apenas “remediar o presente, mas prever os casos futuros e preveni-los com toda a perícia, de forma que se lhes possa facilmente levar corretivo”. Para o autor, não se deve deixar que se aproximem os acontecimentos, mas que é necessária a previsão e ações que remediem os possíveis eventos negativos ao processo organizacional vigente. Você nota esta máxima sendo utilizada na UNIVALI? De que modo?

04) Você considera que a UNIVALI obedece a um modelo organizacional com que nível de centralização? Por quê?

05) Maquiavel considera, na relação do monarca com seu staff, que podem existir dois modelos: a) o modelo francês, com um monarca e seus barões, que tem po-

deres sobre seus territórios que independem do rei; e b) o modelo turco, em que o monarca nomeia seus assessores, que acabam por ter somente poder delegado pelo monarca. Considerando estes dados, você entende que o modelo utilizado na UNIVALI se aproxima de qual dos modelos acima? Por quê? Se não se aproxima de nenhum dos dois, descreva o modelo que você pensa estar sendo utilizado?

05) Como são os processos eletivos para diretores de unidade? Como eles acontecem?

06) No ano que passou, tivemos na UNIVALI eleições para reitor. Como você analisa o processo que elegeu o atual reitor?

07) Você considera que há, na UNIVALI, mecanismos que forcem a comunidade acadêmica a acreditar na autoridade nela constituída? Quais e como funcionam?

08) Uma das formas de manutenção de poder, segundo Maquiavel, seria a cooptação de indivíduos, por parte da direção geral, que possuem força de guerra mediana, pois os que tem esta força em grande quantidade podem se tornar incontrolláveis. Para Maquiavel, estes devem ser eliminados e aqueles cooptados. Você considera real uma transposição desta afirmativa para os processos políticos internos à UNIVALI ? Se afirmativo, de que forma isto acontece?

09) Para Maquiavel, "As injúrias devem ser feitas todas de uma vez, a fim de que, tomando-se-lhe menos o gosto, ofendam menos. E os benefícios devem ser realizados pouco a pouco, para que sejam melhor saboreados". Esta estratégia de manutenção de poder é utilizada na UNIVALI? Exemplifique.

10) O poder pode ser conquistado, quando sem violência, através de sustentação no povo ou em grupos de estrato social mais elevado. Com relação ao caso específico da UNIVALI, em que estrato se apoia o poder?

11) Você concorda que a um governante que queira manter-se no poder é necessário conquistar o povo? Isto acontece na UNIVALI? Exemplifique.

12) Os dirigentes da UNIVALI aparecem como governantes que não se abatem nas adversidades, como indivíduos de muita coragem? De que forma isto acontece?

13) Pode-se afirmar que um governante prudente deve trabalhar de maneira a fazer-se sempre necessário aos governados e de fazer precisarem estes do Estado, pois com isto ser-lhe-ão sempre fiéis. Na UNIVALI, esta afirmativa pauta as estratégias de funcionamento? Exemplifique.

14) As ações administrativas da UNIVALI demonstram uma moralidade pautada na moral mais ampla (da sociedade) ou demonstram uma moral própria?

15) Quais são os sentimentos dos integrantes da UNIVALI (alunos, professores e funcionários) em relação ao seus dirigentes? Eles podem ser considerados benquistos pela comunidade acadêmica? São temidos? São odiados?

16) Em relação às estratégias de manutenção de poder, por parte dos dirigentes, você considera que guardam, acima de tudo, a palavra dada?

17) Considerando a raposa um animal cheio de artifícios, e por isto não confiável, é possível identificá-la com estes dirigentes?

18) Considerando o leão um animal cruel, e por isto temido, é possível identificá-lo eles?

19) Um bom governante deve procurar fazer com que, em suas ações, se reconheça grandeza, coragem, gravidade e fortaleza, e, com relação às ações privadas dos subordinados, com que a sua sentença seja irrevogável, conduzindo-se de tal forma que a ninguém passe pela mente enganá-lo ou fazê-lo mudar de idéia. Esta afirmativa é fidedigna para descrever as atitudes dos dirigentes da UNIVALI em relação aos seus subordinados?

20) Um governante, para ser querido pelos subordinados, deve fazer com que outros imputem as penas, enquanto ele próprio concede as graças. Isto acontece na UNIVALI?